



CONTABILIDAD GERENCIAL  
& FINANCIERA



# *Modernización de la Gerencia de las PYMES*

---

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

# CONTABILIDAD GERENCIAL Y FINANCIERA

Director General	Alberto Lora Pedroza
Subdirectora de Formación Profesional y Desarrollo Social	Luisa Baute de Aponte
Jefe de División de Gestión Empresarial y Social	Hernando Alfonso Pérez Valencia
Director del Proyecto	Germán Bula Escobar
Coordinador	León Darío Restrepo Agudelo
Autor	Carlos Augusto Vizcaya Marín
Asesoría Pedagógica	Roberto Gaitán Cabezas ( + ) León Darío Restrepo
Adecuación Didáctica	Misión Empresarial
Diseño y Diagramación	Misión Empresarial
Impresión	Sección de Publicaciones SENA

Santafé de Bogotá, Julio de 1996

Se autoriza la reproducción de este material, citando la fuente.

---

---

## CONTENIDOS

PÁG

PRESENTACIÓN

RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL MATERIAL

OBJETIVOS

1. LA EMPRESA COMO SISTEMA

OBJETIVOS

1.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

1.1.1. La Contabilidad como sistema de Información

1.1.2. Puntos Guías para la práctica de la Contabilidad Gerencial

EJERCICIO 1

1.2. EL CICLO CONTABLE-ADMINISTRATIVO

1.3. EL PAPEL DEL GERENTE EN EL PROCESO

EJERCICIO 2

SÍNTESIS

EJERCICIO

---



---

## 2. ESTADOS FINANCIEROS

### OBJETIVOS

#### 2.1. DEFINICIÓN

#### 2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

#### EJERCICIO 1

#### 2.3. TRATAMIENTO DE LAS CUENTAS DEL BALANCE GENERAL

#### EJERCICIO 2

#### TRATAMIENTO DE LAS CUENTAS DEL BALANCE GENERAL ; Activo Fijo

#### EJERCICIO 3

#### 2.4. ESTADOS DE RESULTADOS

##### 2.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

##### 2.4.2 Estado de Costo de Producción

##### 2.4.3 Estado de Costo de Producto Vendido

#### 2.5. AJUSTES POR INFLACIÓN

##### 2.5.1. Sin Ajustes

##### 2.5.2. Con Ajustes

##### 2.5.3. Conclusiones del Ejemplo

#### EJERCICIO 4

---

---

### 3. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

#### OBJETIVO

#### 3.1. EL PROCESO METODOLÓGICO EN EL ANÁLISIS FINANCIERO

#### 3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

##### 3.2.1. Condiciones de la industria

##### 3.2.2. Comportamiento interno

#### EJERCICIO 1

#### 3.3. RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS. ÍNDICES DE LIQUIDEZ

##### 3.3.1. Clasificación de las Razones o Indicadores

##### 3.3.2 Índices de Liquidez

##### 3.3.4 Índices de Apalancamiento

##### 3.3.5 Índices de Actividad

##### 3.3.6. Índices de Rentabilidad

#### EJERCICIO 2

#### 3.4. SISTEMA DUPONT PARA ANÁLISIS FINANCIERO

#### 3.5. ÍNDICES DE EFICIENCIA

#### 3.6. ESTADOS DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

#### 3.7. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO

##### 3.7.1. El Presupuesto

##### 3.7.2. La Competencia

#### SÍNTESIS

---

---

### EJERCICIO 3

#### 4. ANÁLISIS DE COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

##### OBJETIVOS

##### 4.1 CONCEPTO DE INGRESO Y SU COMPORTAMIENTO

##### 4.2 EL PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE-ADMINISTRATIVO

##### EJERCICIO 1

##### 4.3

##### ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

##### EJERCICIO 2

##### 4.4 LA COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS Y EL PUNTO DE EQUILIBRIO

##### EJERCICIO 3

##### SÍNTESIS

##### EJERCICIO 4

#### 5.7. COSTOS, GASTOS Y TOMADE DECISIONES

##### 5.7.1. Costos y Determinación de Precios

##### 5.7.2 Costos y Decisiones de Producción

##### 5.7.3. Decisiones sobre Ubicación de Planta

##### 5.7.4. Decisiones sobre Inversión en Inventarios

##### 5.7.5. Decisiones sobre Rotación de Mano de Obra Directa

##### 5.7.6. Decisiones sobre Materias Primas Alternativa

##### 5.7.7. Decisiones sobre Procesos Adicionales

##### 5.7.8. Gastos y Decisiones de Comercialización

---

---

EJERCICIO 3

SÍNTESIS

EJERCICIO 4

6. EL PRESUPUESTO

OBJETIVOS

6.1. EL PRESUPUESTO, HERRAMIENTA FINANCIERA BÁSICA

6.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADO

6.3. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

EJERCICIO 1

6.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Ejercicio 2

7. EL CAPITAL DE TRABAJO

7.1 GESTIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

7.2 EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

7.3 LA EMPRESA COMO UN SISTEMA DE CIRCULACION DE FONDOS

7.4 EL CAPITAL DE TRABAJO

7.5 LA ADMINISTRACION DEL DISPONIBLE

7.6 LAS INVERSIONES TEMPORALES

7.6.1 Alternativas de Inversión

7.7 ADMINISTRACION DE LA CARTERA

7.7.1 Administración de la Cartera

7.8 ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS

7.9 LAS FUENTES DE FINANCIACION

---

---

## SÍNTESIS

### EJERCICIO 3

#### .8. NUEVAS TENDENCIAS DE LA TEORIA Y PRACTICAS CON TABLES

##### 8.1 LOS PROCESOS Y LA CALIDAD EMPRESARIAL

##### 8.2 LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES

##### 8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA

##### 8.4 MODELO DEL SISTEMA

## SÍNTESIS

### BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

---



---

## PRESENTACIÓN

Una de las actividades que caracteriza la Gestión Empresarial es el proceso de toma de decisiones, el cual se lleva a cabo diariamente y en todos los escenarios posibles de una organización . Entre otras, las más frecuentes son:

- Decisiones de inversión
- Decisiones de producción
- Decisiones Comerciales
- Decisiones Administrativas
- Decisiones Financieras

Pero, qué es una decisión? Qué factores intervienen en ella?

Algunos autores consideran que una *decisión es la determinación de realizar acciones para solucionar conflictos*, entendiéndose por *conflicto la existencia de dos o más opciones para alcanzar un objetivo*.

En términos gerenciales o de gestión empresarial dicho objetivo es lograr el éxito en el corto y mediano plazo de la institución, el cual se traduce en:

- La satisfacción de los clientes
- La motivación y sentido de pertenencia de los empleados al negocio
- La adecuada retribución económica de los accionistas

Para el logro de adecuadas decisiones se requiere información confiable y oportuna, la cual debe encontrarse disponible y al alcance de quienes toman las decisiones.

La información económica, tema central de este material, es una de las que deben ser tenidas en cuenta por la persona o las personas responsables del

---



---

proceso de toma de decisiones. Dicha información extractada y generada a través de un proceso contable suministra elementos con dos grandes propósitos:

**INFORMACION INTERNA** Como soporte y evaluación de los procesos de planeación y definición de estrategias.  
Para evaluación de la gestión realizada.

## **INFORMACION EXTERNA**

Para accionistas, terceras personas, Gobierno

De acuerdo con lo anterior, un Gerente requiere disponer de una perspectiva general que le permita evaluar y retroalimentar constantemente la gestión empresarial y por lo tanto debe conocer y administrar su sistema de información contable y financiera, no con el objetivo de ejecutarlo es decir, tomar el papel del contador de la empresa, sino con el propósito de utilizar sus resultados como apoyo objetivo para sus decisiones.

Los contenidos de La Contabilidad para el Gerente, están organizados en seis temas de estudio. El primero, ubica al lector en el contexto empresarial considerado como sistema, para luego entrar en la consideración y análisis de los Estados Financieros, en el análisis de los Costos y Gastos y del Presupuesto.

## **RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL MATERIAL**

El tema de la Contabilidad Gerencial como herramienta para la toma de decisiones, de incuestionable importancia en las empresas, presenta sus contenidos en forma clara y sencilla, en el estilo del autor, para entregarle al lector un material que le permitirá conocer e interpretar el escenario contable y financiero de las empresas, dotarlo de las herramientas que le permitan determinar la situación real de las finanzas y las operaciones para el logro del rendimiento económico esperado por los propietarios de las mismas.

Ha sido diseñado didácticamente, siguiendo un derrotero práctico, producto del conocimiento y la práctica empresarial, más como un material de estudio que como un libro, en el cual se destacan las siguientes partes que se deberán tener en cuenta durante sus estudios:

**OBJETIVOS**  
**DESARROLLO CONCEPTUAL Y PRÁCTICO**  
**EJEMPLOS**  
**EJERCICIOS**  
**RECAPITULACION**  
**BIBLIOGRAFIA**

---

## 1. LA EMPRESA COMO SISTEMA

Para dar comienzo al estudio de la Contabilidad Gerencial, es importante ubicar la función contable y financiera en la dinámica del proceso empresarial, pues, es bien sabido que el desarrollo de ésta, depende en buena parte del manejo financiero; su crecimiento, permanencia en el mercado o su extinción, están íntimamente relacionados con las decisiones que en materia financiera se tomen.

La contabilidad, por consiguiente se constituye en la herramienta más inmediata con que cuenta el Gerente y el análisis de las finanzas encuentra su fuente de información en los registros contables.

Hoy, es imperativo precisar con claridad tales aspectos y no son extrañas preguntas tales como:

¿Qué son las empresas ?

¿Por qué subsisten unas y mueren otras ?

¿Cómo funcionan internamente las empresas ?

¿Cómo se integran sus múltiples actividades ?

¿Cómo encajan la Contabilidad y las Finanzas en el proceso empresarial. ?

¿Cuál es el papel del Gerente ?

Para responder a estos interrogantes proponemos desarrollar los siguientes *Objetivos*:

**Finalizado el análisis de este tema, el lector estará en capacidad de:**

- \* **DESCRIBIR LA UBICACION DE LA GESTION CONTABLE Y FINANCIERA DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL**
- \* **RECONOCER LOS ELEMENTOS FUNCIONALES BASICOS DE UNA ORGAIZACION Y SU ADECUADA INTERACCION**
- \* **IDENTIFICAR SUS RESPONSABILIDADES DENTRO DEL PROCESO Y LA FORMA DE SER LIDER DEL MISMO**



Iniciamos el estudio del presente tema, con algunas consideraciones acerca de la empresa como sistema, por ser el enfoque que hoy tiene aceptación en el medio empresarial.

En este sentido, podríamos expresar el concepto de empresa como un sistema económico y social en el cual el capital, el trabajo y la dirección interactúan para el logro de los resultados que den respuesta a los requerimientos del medio social en el cual se desarrollan.

Se dice que es un sistema , porque sus procesos se afectan mutuamente. La empresa es un conjunto armónico en donde las partes están interrelacionadas en forma tal que las modificaciones en un área impactan en las demás. Si se afecta la totalidad , se afecta cada parte; así que no podemos concebir una empresa en la cual cada parte realice actividades sin contar con el todo. Analicemos el siguiente Ejemplo:

<b>PRODUCCIÓN→</b>	<b>←COMERCIALIZACIÓN →</b>	<b>←CONTABILIDAD</b>
Confecciona zapatos de acuerdo con la moda y precios.	Informa sobre demanda y precios.	Registra las operaciones. Analiza costos y rentabilidad.
(Si produce modelos diferentes no los puede vender)	(Debe informar qué es lo que se vende)	Toma decisiones de producción o / y de comercialización.

Este enfoque de sistemas le permite al Gerente conocer el proceso, determinar las fallas, corregirlas y tomar todo tipo de decisiones.

Igualmente, la organización empresarial interactúa con el medio social, el cual afecta las decisiones internas, debiendo adecuarse a sus necesidades.

Se dice también que es de tipo económico, porque es una unidad productiva de bienes y servicios con el fin de satisfacer el mercado.

De tipo social , porque influye en la comunidad, ya sea como satisfactor o como generador de otras necesidades.

El capital, el trabajo y la dirección interactúan para producir valor agregado. Toda empresa se constituye para generar riqueza.

El trabajo, representado por las actividades que realizan los hombres y las máquinas para cumplir con la misión de la empresa. Modernamente, la

administración le concede gran importancia a la persona pues sin su inteligencia y capacidad no sería posible el desarrollo de las organizaciones.

La dirección, es decir la orientación y manejo , más que la cantidad de recursos, hace posible que se desarrolle el proceso y se cumplan los objetivos y metas empresariales. Dirigir es lograr que otros realicen las actividades propias de su área o subsistema, sin desconocer el valor y la importancia del trabajo global.

Este concepto de empresa, lleva implícitas las funciones administrativas, a saber:

<b>PLANEACIÓN</b>	Es la función mediante la cual se toman las decisiones sobre las operaciones empresariales de acuerdo con las políticas, objetivos y metas. Son previsiones y determinaciones con cierto detalle de lo que deberá hacerse, cuándo, de qué manera, quiénes y con qué recursos .
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Determina la estructura por áreas, secciones o departamentos, las actividades y funciones, establece los procesos, procedimientos, métodos, asigna el trabajo, fija líneas de autoridad y comunicaciones, teniendo en cuenta que la empresa esté al servicio del cliente.
<b>DIRECCIÓN</b>	Crea las condiciones y lidera la ejecución de lo planeado conforme a los procesos y procedimientos previstos, dentro de un colectivo de participación y buenas relaciones.
<b>CONTROL</b>	Es el proceso que identifica lo que se está llevando a cabo, evaluando y constatando su realización y midiendo los desfases para corregirlos y hacer que se cumpla lo planeado.

La estructura de funcionamiento de una empresa suele representarse en una Carta de Organización u Organigrama, como también se le llama. Un ejemplo de éste puede apreciarse enseguida.

Después de analizar el esquema que le reproducimos como ejemplo, compárelo con el de su empresa o donde se encuentre trabajando o en otras que conozca; obtenga sus propias conclusiones sobre la estructura de funcionamiento. Encontrará que ésta corresponde a los procesos que la empresa desarrolla, de tal manera que figurará sólo aquello con lo cual trabaja.

En todas existe un área donde se cumple la función contable y financiera .



## 1.1 GESTIÓN EMPRESARIAL

La cultura empresarial actual, como casi todas las actividades de la civilización moderna, ha venido adquiriendo cada vez más el carácter de ser el resultado de un esfuerzo colectivo, en el cual las capacidades, habilidades y valores se conjugan para generar procesos acordes con la misión empresarial.

Es posible disponer del conocimiento científico, de tecnología avanzada y de excelentes recursos pero si no existe una gestión empresarial dinámica, de calidad, con aprovechamiento de todos los esfuerzos y recursos, de nada servirá todo lo demás.

La gestión empresarial por consiguiente, debe entenderse como las actividades que adelanta un gerente para comprender y dirigir adecuadamente a las personas de manera integral, manejar correctamente las combinaciones de elementos tecnológicos, económicos, financieros y de rentabilidad, de producción y mercadeo, los de impacto social y jurídico para el cumplimiento de la misión y el logro de objetivos y metas empresariales.

La gestión financiera se ocupa de la consecución de fondos y su distribución para los diferentes usos dentro de un negocio. Cuida de elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando que se disponga del efectivo para pagar los compromisos a tiempo.

Partiendo de la base que los sistemas contables dentro de las empresas son fuente de datos relevantes, y que existe diversidad de necesidades para la aplicación de éstos, podemos determinar dos áreas principales utilitarias de información:

- Información para los encargados de tomar decisiones, dirigir, planear y controlar las actividades actuales y futuras de la empresa.
- Información para accionistas, gobierno y en general para terceras personas.

Teniendo en cuenta estas dos áreas, podemos observar que los sistemas contables, que fueron diseñados inicialmente con fines de control interno y fiscal en acción legal, han ampliado su utilidad hasta llegar a ser fuente de información general, usada con diferentes propósitos. Es decir, la primera área, la que toma decisiones, utiliza la información contable-administrativa para analizar y calificar las diferentes alternativas de operación, procurando implementar un sistema más balanceado con una perspectiva de múltiples metas que estimulan y ayudan al ejecutivo a buscar y seleccionar objetivos

de corto, mediano y largo plazo; a elaborar planes y programas; a evaluar la actuación; a realizar e investigar las causas de variaciones retroalimentando un proceso administrativo de actuación y operación.

La segunda área usuaria de los datos, tradicionalmente ha utilizado la información suministrada por la contabilidad financiera, orientada hacia los aspectos históricos, de responsabilidad en la información externa y en general, la información que muestre situaciones reales que den pautas para conocer la situación de la empresa en un período determinado.

### 1.1.1 LA CONTABILIDAD COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN.

La contabilidad es la herramienta de registro diario de los hechos realizados monetariamente, reglamentada en libros especiales, con el objeto de verificar permanentemente las operaciones contables que muestren un estado final de las cuentas, llamado balance general.

La información contable, suministrada para tomar decisiones, debe ser requerida con base en un diseño contable administrativo que identifique la problemática de los Gerentes y el uso que se da a la información .

Esta información básicamente debe estar encaminada a registrar y evaluar la actuación de los aspectos controlables de quien toma decisiones, a señalarle las prioridades y a suministrar los datos para el análisis y solución de los problemas, de corto, mediano y largo plazo.

De otra parte, dentro de una organización los datos requeridos para análisis específicos, deben ser plenamente identificados y definidos de tal manera que lo que pueda servir para presupuestar se utilice para tal actividad y no para determinar otro tipo de decisiones; deberá contar al mismo tiempo con la claridad conceptual que describa lo que el administrador medirá y lo capaciten para diferenciar lo que debe ser incluido o no en un informe y lo que es ajeno al propósito hacia el cual se destinan los datos.

### 1.1.2 PUNTOS GUÍAS PARA LA PRÁCTICA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

Orientan sobre la forma de tomar los datos contables que tienen que ver con la disyuntiva sobre la cual se toma una decisión, siendo los más importantes los siguientes:

Tomar la información pertinente: Es imprescindible contar con información que se encuentre además de precisa, directamente relacionada con el aspecto objeto de análisis. Si los datos tienen esa correspondencia, se evitarán desviaciones en los resultados.



Dirigir la atención hacia el propósito contable y consecuentemente al tipo de información requerida.

Examinar cuidadosamente los indicios, preguntar en forma pertinente, inducir la conducta deseada hacia las tareas de planeación y control de operaciones.

Enfocar el diseño básico del sistema contable hacia los centros de responsabilidad.

Estudiar y determinar las necesidades individuales de cada Gerente en relación con su área de responsabilidad y los objetivos de la empresa en conjunto.

Distinguir la actividad del administrador (analista, intérprete) con la actividad de teneduría de libros (registros, acumulación de información).

Determinar el grado de control de las actividades y de los costos o gastos inherentes a éstas.

Determinar los objetivos a largo plazo con base en un enfoque global de lo que se quiere, puede y debe ejecutar dentro de la actividad empresarial de la organización.

Detallar las pautas de control necesarias para conocer la calidad del nivel de actuación y determinar responsabilidades.

Seleccionar las normas y procedimientos tendientes a unificar y estandarizar las actividades relacionadas con la elaboración y análisis de la información contable-administrativa.

En general, la contabilidad como herramienta para la gestión gerencial tiene como propósito fundamental suministrar datos utilizados en la planeación y control de las operaciones, evaluación de la actuación, determinación de resultados y en la toma de decisiones.

Este concepto, a pesar de estar comprendido en una estructura contable financiera, tiene ventajas sobre ésta, ya que sus conceptos y metodologías no se ven restringidos por los «principios de contabilidad generalmente aceptados», las prácticas y otras tradiciones que la limitan.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que con la aplicación de la contabilidad administrativa se adquieren pautas más amplias que permiten un mayor conocimiento a nivel global y con una visión hacia el futuro, determinantes de los caminos por seguir para la consecución de los objetivos previamente establecidos por la organización.



## EJERCICIO 1

Lo invitamos a comprobar por sí mismo qué tanto aprendió hasta aquí. Se trata de reflexionar acerca de los conceptos anteriores en relación con su empresa, lugar de trabajo y con empresas que conozca.

1. Responda las tres primeras preguntas que aparecen al comienzo de este tema teniendo como punto de referencia su empresa.

¿Qué son las empresas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo es su empresa? Analícela como un sistema. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Busque algunos ejemplos de su funcionamiento como sistema: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Analice cómo se cumple en su empresa la gestión financiera. ¿Que función cumple la contabilidad? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Analice los diez puntos-guía para la práctica de la Contabilidad Gerencial. ¿Los aplica todos? ¿Considera que le pueden ser de utilidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 1.2 EL CICLO CONTABLE ADMINISTRATIVO.

El punto de partida para el análisis de este tema está relacionado con la función y razón de ser básica de las empresas, como es, crear, a través de su gestión, VALOR AGREGADO visto y reconocido por los clientes. Es decir, que para la subsistencia de la empresa se requiere que ésta agregue a unos insumos iniciales, elementos y procesos que generen productos y servicios por los cuales esté dispuesto a pagar el cliente una y otra vez. (Ver gráfico 1.2.1)

De acuerdo con lo anterior las empresas deben estar constituidas como un SISTEMA, es decir, un conjunto de elementos que interactúen en forma preestablecida, con el fin de servir al cliente externo que es su razón de ser.

Estos elementos los podemos identificar como funciones, así:

Función Comercial  
Función Productiva  
Función Administrativa  
Función Financiera

Analice el Gráfico 1.2.2. La Empresa como un sistema.

En esta construcción, todas las funciones se encuentran integradas para estructurar un sistema organizacional que apoye al cliente, en el cual si un área no funciona se desintegra el sistema. Cada función tiene un objetivo que cumplir con el apoyo de las demás áreas. Así mismo, se puede deducir que además de objetivos éstas tienen una posición dentro de la estructura funcional, a saber:

La Función Comercial como elemento de contacto con el cliente para identificar sus necesidades o si es del caso, crearlas.

La Función Producción que actúa para cumplir con los compromisos realizados por la función comercial.

La Función Administrativa y Financiera, como apoyo a las otras dos para cumplir con los objetivos preestablecidos.

En conclusión, la Función Financiera es el soporte para lograr la eficiencia del sistema. Sin embargo y a pesar de reconocer su importancia no siempre se cumple esta función.

En el gráfico 1.2.3., se puede observar que todo comienza con un proceso de planeación la cual da las pautas para tomar decisiones gerenciales.

No debe olvidarse que de tales decisiones se originan transacciones muy importantes para la empresa, tales como, invertir, vender, comprar, producir, etc.

Estas son traducidas al sistema contable utilizando para ello el plan de cuentas establecido por las normas vigentes. Periódicamente ya sea mensual, bimestral o anual. Dichas transacciones son acumuladas y procesadas para producir informes contables conocidos como Estados Financieros, los cuales después de ser analizados y evaluados en relación con lo proyectado generan nuevamente elementos que permiten retroalimentar el sistema y generar nuevas decisiones

### 1.3 EL PAPEL DEL GERENTE EN EL PROCESO

Sería ilógico afirmar que sin información contable y financiera no se puedan tomar decisiones gerenciales, pero sí es acertado expresar que la calidad y oportunidad de las decisiones serán mejores si se cuenta con dicha información, en forma confiable y oportuna.

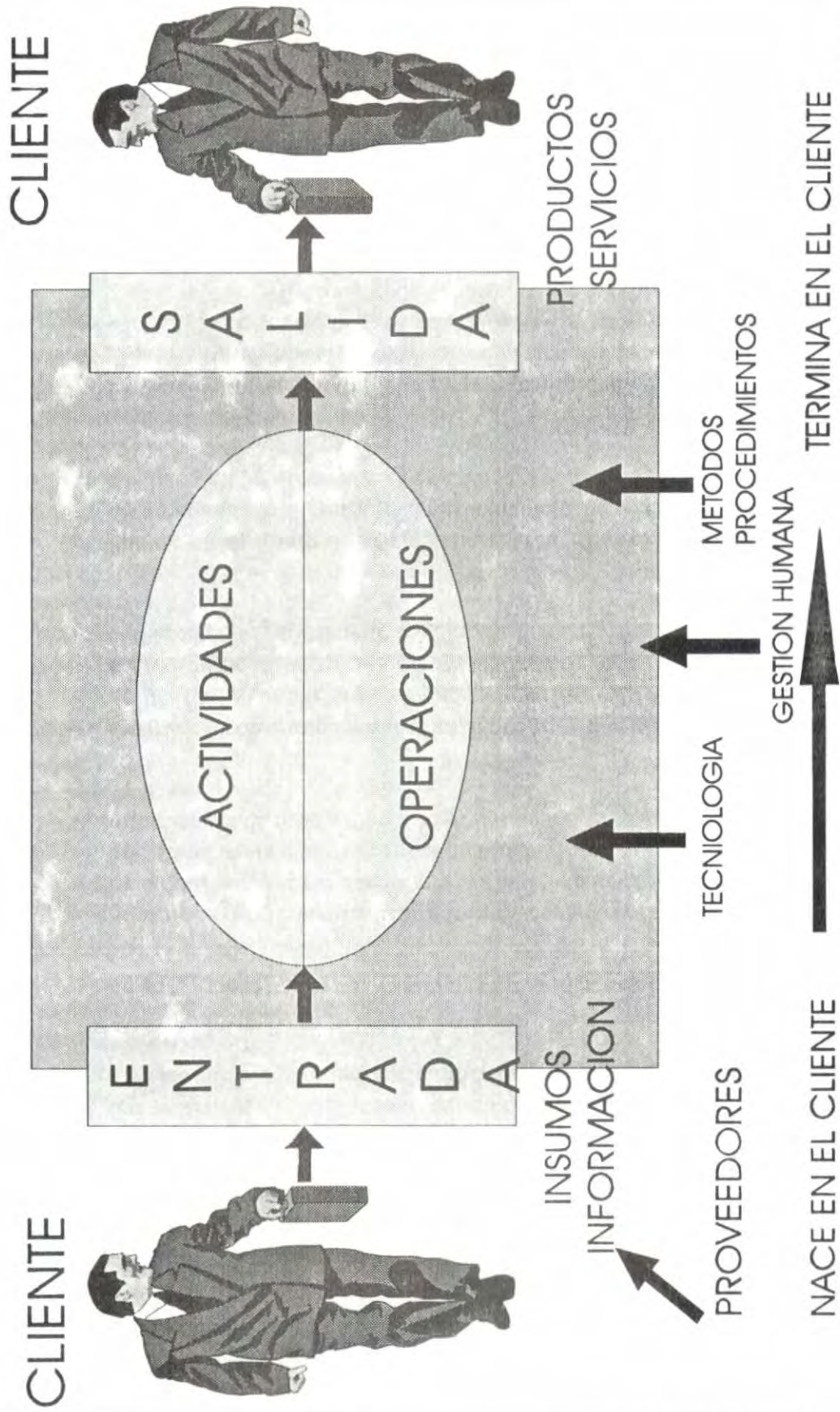
De acuerdo con esto, se puede afirmar que la gestión gerencial es responsable del análisis, evaluación, planeación y toma de decisiones, mientras que son responsabilidad de personas especializadas, la contabilidad, proceso y elaboración de la información y de los Estados Financieros.

Por lo tanto el énfasis de este material está en la creación de habilidades para el entendimiento de la información contable y financiera, su interpretación y análisis y no para registrar las operaciones contablemente.

El Gerente, por lo tanto, debe estar en capacidad de conocer el potencial ofrecido por un sistema de información financiera en donde la tecnología dura -el equipo- y la tecnología blanda -los programas-, generen la información requerida por él, partiendo de la base de tener un proceso de información coherente con las funciones comerciales, productivas y administrativas de la compañía.

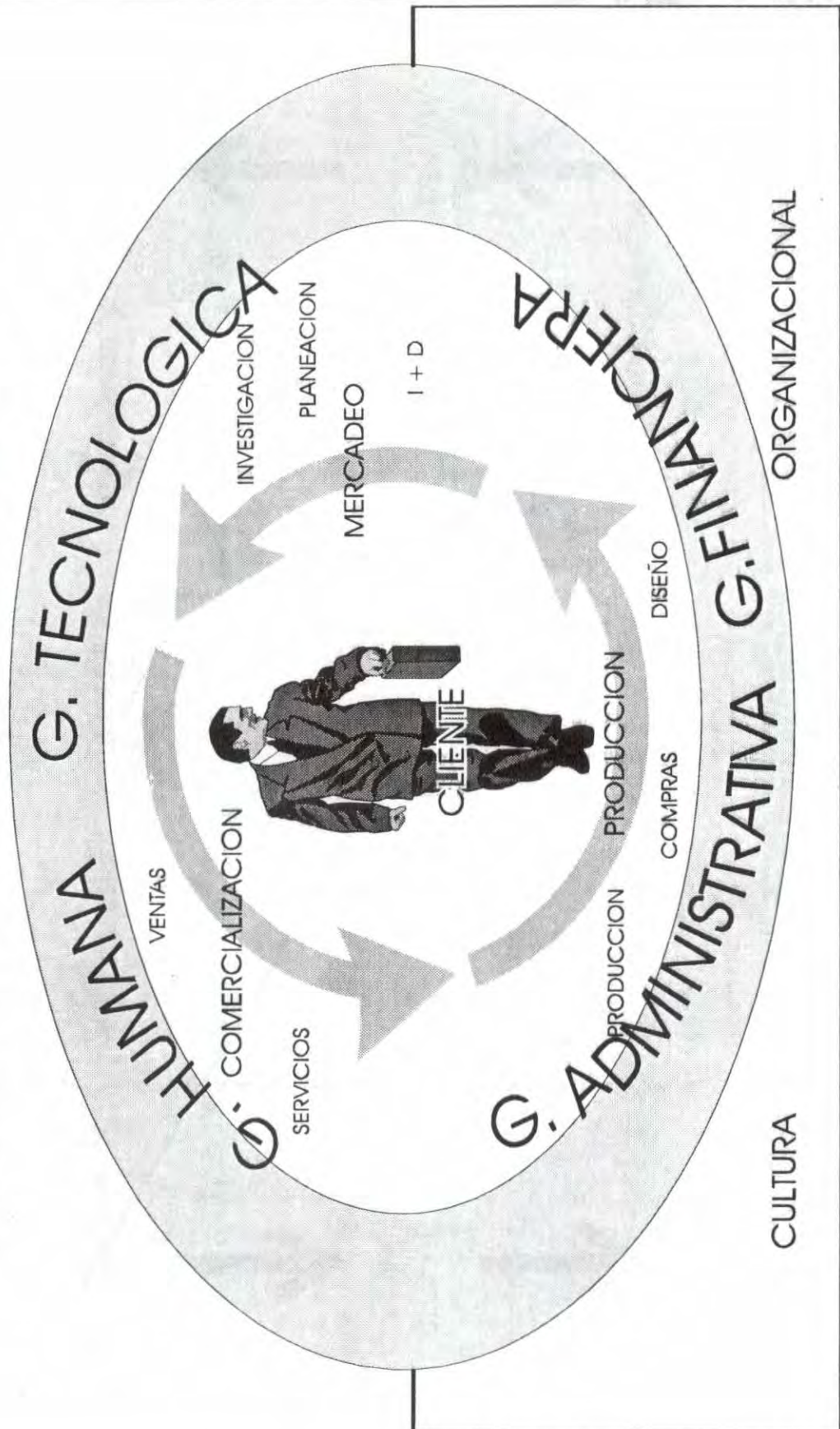


# ESTRUCTURA DE UN PROCESO



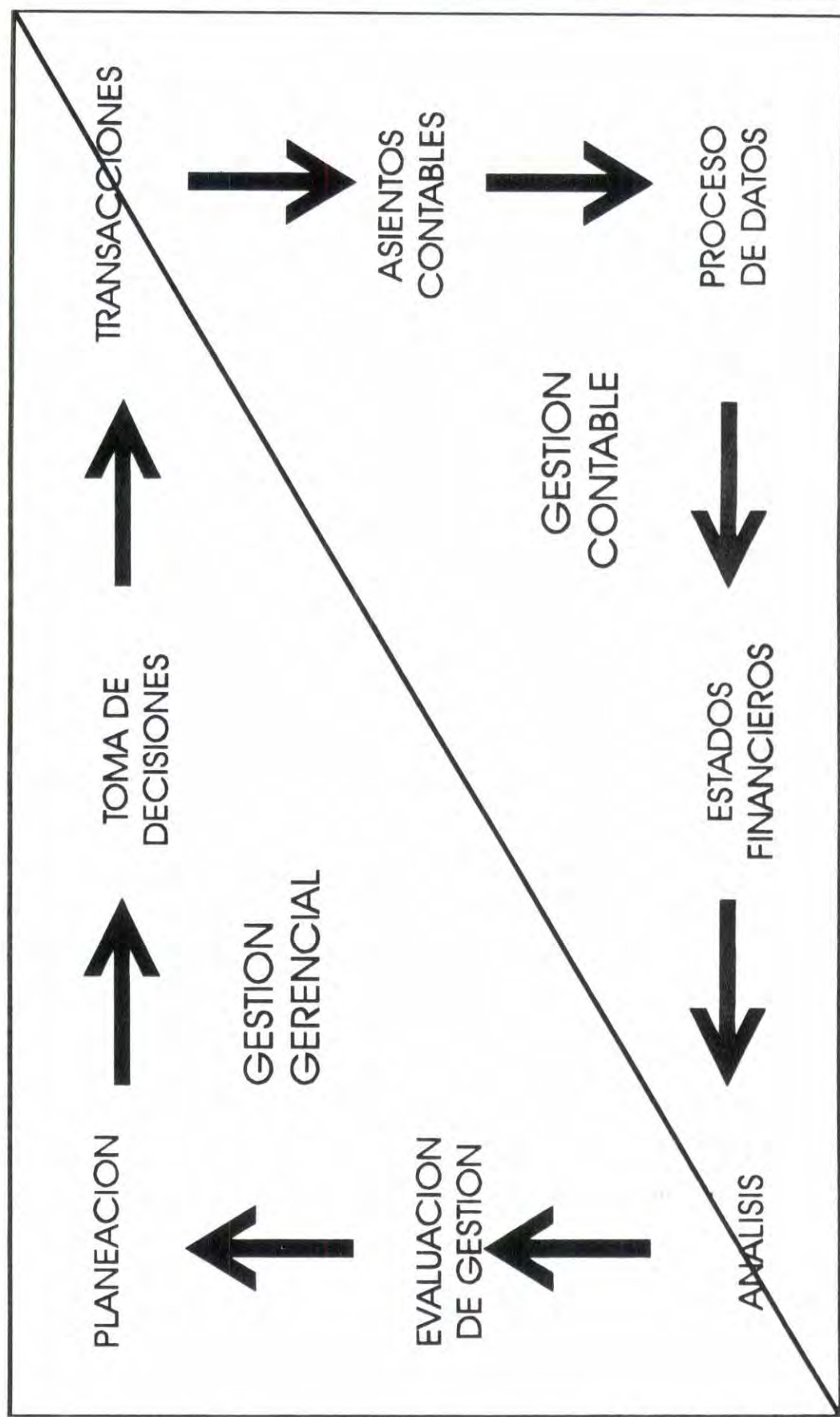
GRAFICA 1.2.1.

# LA EMPRESA COMO UN SISTEMA





# CICLO CONTABLE - FINANCIERO



## EJERCICIO 2

1. Teniendo en cuenta su empresa o donde trabaje, analice el gráfico 1.2.1 y compárelo con el proceso de su empresa. Determine cómo se cumple. ¿Cree que como está le sirve a la empresa? ¿Si se requieren cambios, cuáles serían?

---

---

---

---

---

2. Compare el gráfico No.1.2.3 con el ciclo contable y financiero de su empresa. Si existen diferencias, analícelas y propóngase incorporar aquellas que sean necesarias en su empresa.

---

---

---

---

---

3. Sintetice los aspectos que tendrá en cuenta para una gestión financiera en su empresa

---

---

---

---

---



## SÍNTESIS

La contabilidad como herramienta para la toma de decisiones parte de la base de que la empresa es un sistema en el cual los diferentes elementos y funciones cumplen objetivos integrados entre sí. Por consiguiente, una empresa será tan eficiente como la más ineficiente de sus áreas y tendrá éxito cuando la última de sus áreas logre máxima eficiencia.

De otra parte, la información contable y financiera apoya las decisiones pero también depende de ellas: si el proceso de información tiene deficiencias, la información resultante también las tendrá y con mayor énfasis. Por lo tanto el papel del Gerente en la gestión financiera, es el de organizador del proceso. Para esto, aprovechará la información presentada por los auxiliares y contadores .

### EJERCICIO 3

Con base en la situación real de su empresa, prepare a continuación una agenda con los aspectos que a su juicio podría incorporar en su trabajo

1.1. En relación con la estructura

---

---

---

1.2. Respecto a la secuencia operativa entre las áreas que la componen.

---

---

---

1.3. Los procesos de la empresa y su coherencia con el proceso contable y financiero

---

---

---

---

1.4 Otros aspectos que a su juicio merezcan ser tenidos en cuenta

---

---

---

2. Analice su desempeño gerencial , respecto a su gestión contable y financiera, e incorpore aquello que sea de importancia para el desarrollo de la empresa.

---

---

---

3. Elabore un plan de trabajo para conocer los informes que se realizan en su empresa :

De contabilidad

Estados Financieros

Estado de Perdidas y Ganancias

---

---

---

---

---

---

4. Identifique como se lleva la contabilidad y quienes realizan este trabajo.

---

---

---

5. Como se preparan los informes financieros y quienes realizan esta labor.

---

---

---

## 2. ESTADOS FINANCIEROS

Una de las funciones más importantes de los Gerentes y Administradores Financieros es la Planeación. El diseño de los Planes requiere en primer lugar, determinar la posición de la empresa para adaptarlos a la situación financiera de la organización. Los Gerentes y los Analistas Financieros, precisan de un conocimiento completo y detallado sobre la naturaleza de los Estados Financieros, las partidas que los conforman, sus problemas y limitaciones de tal manera que los resultados de sus análisis sean confiables y permitan decisiones satisfactorias.

En esta parte, desarrollaremos el concepto y clasificación de Estados Financieros, los Estados de Situación y los de Resultado. Para esto, proponemos los siguientes *OBJETIVOS*.

**Al finalizar el estudio del tema de los estados financieros, el lector estará en capacidad para:**

- \* CONOCER Y ANALIZAR LA NATURALEZA DINAMICA DE LOS INFORMES BASICOS GENERADOS POR LA CONTABILIDAD**
- \* IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS Y LAS CARACTERISTICAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**
- \* INTERPRETAR LAS CIFRAS PRESENTADAS, SU ORDENAMIENTO Y SU COHERENCIA DENTRO DEL CONTEXTO DE LAS DECISIONES ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA**

Los Estados Financieros se originan en la Contabilidad, la cual tiene por objeto registrar, clasificar, resumir e interpretar la información financiera empleada continuamente, con motivo de las operaciones de la empresa. La manera más aceptada de cumplir con esta tarea asignada a la contabilidad, es a través de informes contables denominados Estados Financieros.



## 2.1. DEFINICION

***LOS ESTADOS FINANCIEROS SON INFORMES ELABORADOS PERIÓDICAMENTE BAJO ESQUEMAS ESTABLECIDOS POR LAS NORMAS CONTABLES, CON EL FIN DE PRESENTAR A LAS PERSONAS VINCULADAS A LA EMPRESA, A LOS DUEÑOS DE LA MISMA Y A TERCEROS, LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA GESTIÓN REALIZADA.***

Los Informes Financieros recogen los hechos registrados, las convenciones contables y los criterios personales de quienes preparan el informe. Veamos lo que esto significa :

Los hechos registrados son los datos que aparecen en la contabilidad, como el total en efectivo, el valor de las obligaciones, y el de las cuentas por cobrar.

Las convenciones contables y los criterios personales de quienes prepararan los informes son los procedimientos aplicados y las decisiones del contador según los principios y acuerdos contables generalmente aceptados.

Las convenciones contables son los procedimientos, como por ejemplo la forma de valorizar los activos, la capitalización de algunos gastos, etc.

Los criterios personales son las decisiones sobre el empleo de métodos y procedimientos de algunos cálculos, como los del método adoptado en la depreciación o en la valoración de inventarios, las amortización de intangibles, en un período de tiempo determinado.

## 2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

En los dos esquemas siguientes se exponen los tipos de Estados Financieros clasificados según las normas vigentes; hemos empleado la estructura formal más común para su presentación.

Los gráficos 2.2.1 y 2.2.2 presentan la clasificación de los decretos 2649 y 2650 de diciembre de 1993, reglamentarios de la contabilidad en general, las cuales deben ser aplicadas por todas las personas naturales y jurídicas que estén obligadas a llevar contabilidad.

Dichas normas y las normas subsiguientes, expedidas en los años 94 y 95 establecen el plan contable y la dinámica de las cuentas, es decir, la codificación, clasificación y movimiento de éstos, con lo cual se obtiene una estandarización y unificación de registros que facilitan los procesos de evaluación y comparación de los Estados Financieros.

Grafico 2.2.1

**LOS ESTADO FINANCIEROS**

Clasificación según el Decreto 2649 de 1993

<b><u>De Propósito General</u></b>	<b><u>De Propósito Especial</u></b>
Para conocimiento de usuarios varios, como inversionistas, bancos, acreedores, etc.	Para conocimiento específico de usuarios preestablecidos.
- <b>Básicos</b>	
Balance general	Balance de prueba
De resultados	Estados de costo
De cambios en el patrimonio	Estados de liquidación
De cambios en la situación financiera	Estados financieros comparativos
De flujo de efectivo	Estado de inventarios
- <b>Consolidados</b>	
Son los estados financieros básicos aplicados para acumular las cifras presentadas entre una empresa matriz y sus afiliadas.	

Gráfico 2.2.2.

**ESTADOS FINANCIEROS**

Clasificación: (uso común)

<b><u>ESTADOS DE SITUACIÓN</u></b>	<b><u>ESTADOS DE RESULTADO</u></b>
<b><u>BALANCE GENERAL</u></b>	<b><u>PÉRDIDAS Y GANANCIAS</u></b>
Es el informe que presenta la situación económica de la empresa para una determinada fecha.	Es el informe que presenta el resultado de la actividad económica de la empresa en un período de tiempo.
	<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>
	Informe que presenta el costo de la mercancía vendida
	<b><u>COSTO DE PRODUCCIÓN</u></b>
	Informe que presenta el costo de la mercancía transformada.

Una vez elaborado el Estado de Pérdidas y Ganancias para un período contable determinado, se establecerá la relación de las cuentas con el fin de obtener un Balance General que indique la posición financiera de la empresa, en términos monetarios cuantificables y en fechas establecidas.

El Balance General es un informe fundamental en la valoración de la empresa y en la determinación del estado en que se encuentra, en el momento mismo de hacer el balance.

Está compuesto de tres elementos fundamentales: Activo, Pasivo y Capital, los cuales necesitan estar en equilibrio para que exista un balance, de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital} \quad \text{o} \quad \text{Activo} - \text{Pasivo} = \text{Capital}$$

Analicemos el esquema siguiente de Balance General.

Gráfico 2.2.3

#### BALANCE GENERAL

Fecha: \_\_\_\_\_

<p><b>ACTIVOS:</b></p> <p>CONJUNTO DE BIENES, PROPIEDADES, DERECHOS Y RECURSOS CON LOS CUALES CUENTA UNA EMPRESA PARA TRABAJAR. POR EJEMPLO: EL EFECTIVO, LOS INVENTARIOS, LOS ACTIVOS FIJOS. LOS DERECHOS SE REFIEREN A LAS CUENTAS POR COBRAR, LAS INVERSIONES EN PAPELES DEL MERCADO, LAS VALORIZACIONES, ETC. SE PRESENTAN ORDENADOS DE ACUERDO CON SU FACILIDAD PARA SER CONVERTIDOS EN LIQUIDEZ.</p>	<p><b>PASIVOS:</b></p> <p>SON LAS DEUDAS Y OBLIGACIONES CONTRAÍDAS POR LA EMPRESA PARA ADQUIRIR SUS RECURSOS. POR EJEMPLO: OBLIGACIONES BANCARIAS CON PROVEEDORES Y EN GENERAL LAS CUENTAS POR PAGAR.</p> <p><b>PATRIMONIO:</b></p> <p>SON LOS APORTES DE LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA Y LOS RECURSOS GENERADOS POR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.</p> <p><u>Resulta de restar, del total del Activo, el Pasivo.</u></p>
--	---

RECURSOS = DEUDAS CON TERCEROS + APORTES DE LOS DUEÑOS.



## 2.3 ESTADO DE BALANCE GENERAL

Como se aprecia en el Cuadro 2.2.3, el Balance General presenta lo que la empresa tiene para operar indicando a su vez el origen de sus recursos, es decir, si provienen de terceros y/o si provienen de sus dueños.

Desde el punto de vista gerencial, el Balance General se debe apreciar como un informe dinámico, a pesar de ser eminentemente estático, y ello se obtiene de evaluar sus diferentes rubros en el tiempo, bien sea en el corto, mediano o largo plazo. La información suministrada permitirá analizar la concordancia entre los activos realizables en el corto plazo, por ejemplo, determinar la fuente de liquidez para cancelar los pasivos con vencimientos menores a un año.

Permite evaluar fuentes de financiación o pasivos de largo plazo, por ejemplo, identificar las alternativas para la adquisición de activos fijos o prever recursos con permanencia en el tiempo ; encontrar la combinación óptima de pasivos y patrimonio como fuentes de apalancamiento financiero de la empresa. A continuación se resume el plan de cuentas para el Balance General.

(La numeración en los cuadros corresponde al Plan de Cuentas únicamente y es independiente de los nomencladores del texto)..

### 1. ACTIVO CORRIENTE

#### 1.1 ACTIVO

Son recursos representados en efectivo o que su objetivo sea convertirlos en efectivo.

<b>1.1.1. DISPONIBLE :</b>	Recursos representados en valores en caja, cuentas corrientes, ) de ahorro y fondos.
<b>1.1.2. INVERSIONES :</b>	Recursos representados en títulos valores ya sea de renta fija o variable.
<b>1.1.3. DEUDORES :</b>	Cuentas por cobrar de tipo comercial, de socios, de empleados, de proveedores.
<b>1.1.4. INVENTARIOS :</b>	Recursos representados en materias primas, productos en proceso, productos terminados y en bienes disponibles para la venta.

#### 1.2 ACTIVO NO CORRIENTE

Son recursos adquiridos por la empresa para ser utilizados en el giro ordinario de los negocios, de vida útil relativamente larga y que no están disponibles para su venta. Su costo está sujeto, en la mayoría de los casos, a pérdida del valor por su desgaste: amortizaciones o depreciaciones.

<b>1.2.1 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO:</b>	Recursos representados en terrenos, muebles, equipos, construcciones, etc.
<b>1.2.2 INTANGIBLES:</b>	Es el valor estimado o adquirido de marcas, derechos, imagen, patentes, franquicias, etc..

<b>1.3 DIFERIDOS:</b>	Recursos que se van amortizando a través del tiempo dada su utilización o causación como un gasto, tales como:  Gastos pagados por anticipado Cargos diferido Contribuciones o afiliaciones.
<b>1.4 OTROS ACTIVOS:</b>	Recursos que no forman parte del giro ordinario pero que han sido adquiridos o recibidos por la empresa, tales como:  Obras de arte Bienes recibidos en dación o en pago Bibliotecas.
<b>1.5 VALORIZACIONES:</b>	Es el valor de los activos que ha sido generado por efectos inflacionarios y que exceden el cálculo previsto en los ajustes por inflación.

<b>2.1 OBLIGACIONES FINANCIERAS:</b>	Deudas contraídas con entidades financieras nacionales e internacionales y aquellas suscritas en operaciones de crédito o negocios de cartera.
<b>2.2 PROVEEDORES:</b>	Deudas suscritas con proveedores de bienes y servicios
<b>2.3 CUENTAS POR PAGAR:</b>	Obligaciones suscritas con terceros diferentes a los anteriores, tales como contratistas, socios, administración de impuestos por retenciones ,etc
<b>2.5. OBLIGACIONES LABORALES :</b>	Deudas originadas en contratos laborales.
<b>2.6. PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES :</b>	Obligaciones ciertas con valor incierto tales como, prestaciones, demandas, obras públicas, etc.
<b>2.7. DIFERIDOS :</b>	Deudas por concepto de ingresos recibidos por anticipado.
<b>2.8. OTROS PASIVOS:</b>	Obligaciones que no son del giro normal del negocio
<b>2.9. BONOS Y PAPELES COMERCIALES :</b>	Títulos emitidos por la empresa para captación autorizada de recursos.

### 3. PATRIMONIO

<b>3.1. CAPITAL SOCIAL :</b>	Aportes de los socios.
<b>3.2. SUPERÁVIT DE CAPITAL :</b>	Prima en colocación de acciones y donaciones.
<b>3.3. RESERVA :</b>	Son apropiaciones de las utilidades para objetivos específicos, a saber: <i>Legal</i> <i>Estatutarias</i> <i>Ocasionales.</i>
<b>3.4. REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO:</b>	Valor del efecto de los ajustes por inflación en el patrimonio de la empresa.
<b>3.5. DIVIDENDOS DECRETADOS EN ACCIONES:</b>	
<b>3.6. RESULTADOS DEL EJERCICIO EN CURSO:</b>	
<b>3.7. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES:</b>	
<b>3.8 SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES:</b>	Valor equivalente a las valorizaciones del activo.

## EJERCICIO 1

Lo invitamos a confirmar por sí mismo los avances logrados en el aprendizaje del tema de Los Estados Financieros:

Complemente con sus propias palabras los siguientes enunciados:

1 Se denominan Estados Financieros, los Informes \_\_\_\_\_

---

---

---

2 Los Estados Financieros provienen \_\_\_\_\_

---

---

---

3 Los Informes Financieros recogen \_\_\_\_\_

---

---

---

4 El Balance General consiste: \_\_\_\_\_

---

---

---

5. Compare el modelo del Plan de Cuentas para el Balance General con un Balance de su empresa. Analícelo y determine si está completo o por el contrario le faltan algunas cuentas. En este caso, estudie detenidamente cuáles debe introducir en el plan. Y si es preciso entrar en detalles, remítase a la norma vigente.



## 2.4 TRATAMIENTO DE LAS CUENTAS DEL BALANCE GENERAL

Como se dijo anteriormente, este material tiene el propósito de suministrar los elementos que definan y aclaren los conceptos básicos de un Balance General, sin profundizar en el manejo contable de cada una de las cuentas que lo componen, puesto que éste varía según el tipo de empresa donde se apliquen.

Se desglosará el Balance General en sus áreas y cuentas principales, se definirán y plantearán los posibles tratamientos a que den lugar. Los conceptos relacionados con ajustes por inflación que afectan parte del Balance, serán tratados posteriormente.

### ACTIVO

Es todo cuanto tiene y posee o ha adquirido una empresa, sociedad o persona y cualquier bien que se pueda medir cuantitativamente, expresado en dinero, con la condición que el bien sea aprovechable.

El activo se divide conceptualmente y para efectos de análisis en dos grupos principales compuestos por un número de cuentas mayores que se describen a continuación.

**Activo Corriente:** Este grupo se clasifica en orden de liquidez o de facilidad de conversión al efectivo, en los siguientes rubros:

**Disponible:** Se define con amplitud de la siguiente manera:

«Disponible es la moneda de curso legal, cheques, documentos bancarios, giros y depósitos a la vista en bancos. En general se consideran como Disponible los fondos en efectivo listos para usarse en erogaciones de cualquier clase». (Finney y Miller).

«El dinero, documentos negociables o cheques y saldos bancarios después de deducir los cheques no cobrados. El Disponible es un valor que está a disposición para cualquier pago corriente dentro de la empresa». (Kholer).

«La esencia del disponible es su inmediata disponibilidad como fuerza adquisitiva». (Paton)

Resumiendo estas definiciones, se puede apreciar que en el disponible se encuentran registrados todos los fondos dispuestos sin restricciones para efectuar desembolsos. Estos fondos generalmente se encuentran depositados en cuentas corrientes, de ahorros, y en las registradoras o cajas menores de la empresa.

**Inversiones:** Esta cuenta comprende los títulos valores negociables a corto plazo, tales como acciones, bonos, cédulas, etc., que pueden venderse fácilmente, obteniendo un rendimiento de la transacción.

En el común de los casos estas inversiones se efectúan con el fin de obtener rentabilidad mediante el uso de fondos ociosos de la empresa que se espera sean utilizados más adelante en el negocio.

**Deudores:** Son los dineros que se adeudan a la empresa por concepto de ventas a crédito, préstamos a empleados o socios a corto plazo.

En su presentación en el Balance General y para fines de análisis y clasificación, se diferencian las deudas de los clientes, de otras deudas por cobrar pues su naturaleza es diferente. Como la empresa al ofrecer crédito, está expuesta a una demanda potencial, se vale de un «gancho» de compra representado en comodidades de pago para adquirir un bien o servicio. Se adquiere así mismo un riesgo consistente en el incumplimiento o no pago de las cuentas. Por lo tanto, como normalmente se presentan estos casos, la empresa debe utilizar un sistema que proteja su cartera mostrando a la vez datos más reales en el Balance General.

Existen dos sistemas principales para el tratamiento de las cuentas de dudoso o difícil cobro:

Si por cualquier motivo, a una empresa se le presentan por excepción clientes que no cancelen sus deudas, el tratamiento consiste en llevar al gasto el valor de la cuenta y disminuir por el mismo valor el saldo en cartera, al asegurarse la incobrabilidad de la cuenta. Este sistema es el de cancelación directa y su asiento contable es:

(P Y G) Gasto Deudas Malas	XXXXX	
(Activo) Deudores Clientes		XXXXX

Como el método de cancelación directa implica el hecho de identificar específicamente la cuenta mala, existe un sistema que estima el valor de las deudas malas para un período. Con este sistema se trata de obtener un saldo aproximado en cartera con la anticipación suficiente para presupuestar ingresos, flujos de caja, etc. Para este sistema se debe utilizar la cuenta llamada Provisiones, por un valor estimado que puede estar dado en un porcentaje de cuentas a crédito o cuentas por cobrar, de ventas a crédito o como proporción de algún factor correlacionado con el incumplimiento en la cancelación de cuentas, utilizando datos históricos de la empresa. Su asiento contable es el siguiente:

(P Y G) Provisiones - Deudores	XXXXX	
(Activo) Provisiones		XXXXX



Esta provisión tiene saldo crédito con el cual se disminuye el valor de las deudas. Si en el transcurso de la gestión de cobro se presenta una cuenta incobrable ésta utilizará automáticamente la provisión, cuyo asiento sería:

(Activo) Provisión Clientes	XXXXX	
(Activo) Deudores Clientes		XXXXX

Con este asiento no se afectan las utilidades puesto que ese efecto se presentó cuando se creó la provisión.

**Inventarios:** Es la suma del valor de aquellos artículos que se tienen para la venta, en proceso productivo o de consumo en la producción de bienes y servicios. El tratamiento que tiene el inventario dentro del flujo normal de operación debe tener en cuenta tres factores principales a saber:

- Su valor
- Su contabilización y
- Su sistema de valoración.

Para valorar los inventarios se debe conocer el costo de compra unitario y total, y/o el costo de producción total y unitario. Este último se obtiene de la suma de los costos, divididos por el número de unidades producidas.

Para contabilizar el inventario existen dos sistemas:

#### **Inventario Periódico:**

En este sistema, la compra, producción o venta de materias primas, productos en proceso o productos terminados no afecta la cuenta de inventarios, sino que se ajusta periódicamente como resultado de asientos de cierre basados en el movimiento de ese lapso de tiempo. En los asientos de cierre usualmente se utiliza el conteo físico de unidades de materiales y de productos terminados.

#### **Inventario Perpetuo o Permanente:**

En este sistema, que tiende a ser reglamentado como el único válido en el país, la cuenta de inventario se incrementa cada vez que se adquiere o se produce mercancía y se disminuye cada vez que se efectúa una salida de almacén o una venta. El resultado de este sistema se refleja permanentemente en el valor de la cuenta de inventario, mostrando el costo de las existencias en almacén, en cualquier momento.

Para determinar el valor de los inventarios se debe tener en cuenta la forma de contabilizar las entradas y salidas de elementos. Para tal efecto existen cuatro métodos principales de evaluación:



### Sistema PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir)

Por este método se determina el valor del costo asignando cada vez que sale un elemento del almacén. Se registra el valor correspondiente a las unidades adquiridas o producidas de mayor antigüedad en el mismo.

### Sistema UEPS (Ultimos en entrar, primeros en salir) }

En éste, se utiliza el costo de los elementos de más reciente producción o adquisición para contabilizar las salidas de almacén por concepto de ventas o de requisición de materiales.

### Sistema Promedio Ponderado

En este sistema se calcula el valor de los elementos de acuerdo con un promedio dado por el total de costo de los elementos del inventario dividido por el número de unidades en existencia.

### Sistema de Precios de Mercado

Este sistema valora los inventarios teniendo en cuenta los costos de los elementos en el mercado, en el momento de su utilización. Con esto, se ajusta su valor a las variaciones que por inflación, deflación, moda y obsolescencia puedan tener en un momento dado; por ejemplo, en los países de clima estacional la ropa de invierno que se adquiere en verano y viceversa, es mucho mas barata que la adquirida dentro de cada estación, porque la moda cambia, el costo de almacenamiento de una estación a otra similar es alto; además, resta espacio para conservar la mercancía de actualidad.

Un caso similar se presenta con los elementos de rápida obsolescencia como las calculadoras y computadores, debido al cambio permanente de la tecnología

Ejemplo: Los datos son de los Inventarios de la compañía «Paperos Ltda.»

Enero 1 Inventario Inicial	5 Und. a \$6.000
Enero 2 Compra	70 Und. a \$5.500
Enero 5 Venta	20 Und. a ?
Enero 12 Compra	40 Und. a \$6.500
Enero 25 Venta	10 Und. a ?

Las cantidades con interrogantes fluctuarán bajo cada uno de los métodos de costeo

### Sistema PEPS

Costo de los materiales vendidos:

Enero 5	20 Unidades	5 Und. a \$6.000	\$ 30.000
		15 Und. a \$5.500	\$ 82.500
Enero 25	10 Unidades	10 Und. a \$5.500	<u>\$ 55.000</u>
			\$167.500

Saldo en el inventario final:

45 Unidades	a \$5.500	\$247.500
40 Unidades	a \$6.500	\$260.000
		<u>\$507.500</u>

### Sistema UEPS

Costo de los materiales vendidos:

Enero 5	20 Unidades	\$5.500	\$110.000
Enero 25	10 Unidades	\$6.500	\$ 65.000
			<u>\$175.000</u>

Saldo en el inventario final:

5 Unidades	a \$6.000	\$ 30.000
50 Unidades	a \$5.500	\$275.000
30 Unidades	a \$6.500	\$195.000
		<u>\$500.000</u>

### Sistema Promedio Ponderado:

Enero 5	20 Unidades	a \$5.540	415.000/ 75 =	\$118.000
Enero 25	10 Unidades	a \$5.950	564.700/ 95 =	\$ 59.500
				\$177.500

Saldo en el inventario final:

85 Unidades a \$5.950	\$505.750
-----------------------	-----------

El análisis del ejemplo, muestra que los saldos en el inventario y en el costo de la mercancía vendida son diferentes, resaltando el hecho de que en el sistema UEPS el costo es más alto y el saldo en el inventario es el más bajo.

La incidencia más profunda de la determinación del sistema por seguir, se presenta en la utilidad; el sistema que presente costos más altos tendrá utilidades más bajas y viceversa.

De acuerdo con lo que hemos analizado , surge la inquietud de conocer cuál es el mejor sistema; la respuesta adecuada depende de la naturaleza del negocio en cuestión, con la salvedad de que cualquiera que sea el sistema utilizado, éste será bueno, siempre y cuando exista continuidad en su aplicación para todos los períodos de la empresa, pues a largo plazo las diferencias tienden a desaparecer.

## EJERCICIO 2

Desarrolle los siguientes ejercicios; estos le permitirán repasar y comprobar los avances alcanzados:

Complemente los siguientes enunciados:

1. El Balance General es \_\_\_\_\_.

2. El activo es \_\_\_\_\_.

Consta de tres rubros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. En la cuenta Disponible se registran: \_\_\_\_\_.

Los fondos se depositan en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Los títulos valores negociables a corto plazo se registran \_\_\_\_\_.

5. Las ventas a crédito y los préstamos se denominan \_\_\_\_\_.

6. Las cuentas que no se recaudan se llaman \_\_\_\_\_  
y su asiento contable es: \_\_\_\_\_.

7. Del siguiente listado de transacciones , identifique la cuenta del activo corriente que se ve afectada e indique si se aumenta o se disminuye



Cuentas de :

1. Venta a 30 días por \$500.000	_____
2. Giro de Cheque por \$750.000 del 30 octub./92	_____
3. Compra de acciones Corpapel por \$2.000.000	_____
4. Préstamo al Fondo de Empleados \$3.000.000	_____
5. Pago cheque \$480.000 del 10-10/91	_____
6. Saldo de \$1.800.000 en Registradora	_____
7. Venta por \$800.000 del 5-3 / 93	_____
8. Giro de Cheque a la fecha por %200.000	_____
9. Cancelación de CDT de \$10.000.000	_____
10. Pago Factura \$3.000.000 del 10-2/90	_____
11. Constitución de Títulos Bolívar \$5.000.000	_____
12. Pago de Pagaré \$6.000.000	_____

8. Elija dos productos del Inventario de su empresa y siguiendo los ejemplos sobre Inventarios, realice el cálculo de éstos y analícelos.

Activo No Corriente: Al adquirir un recurso con características que lo clasifican como activo no corriente, se debe tener en cuenta para contabilizarlo, el costo de adquisición y todas las erogaciones necesarias de su instalación y puesta a punto para su operación; el monto resultante será el valor inicial del activo en libros.

Para clasificar los activos no corrientes se utilizan los conceptos de *tangibles* e *intangibles*:

Activo tangible es aquel recurso que puede verse y tocarse; ocupa un lugar en el espacio y tiene valor acorde con sus propiedades físicas; de acuerdo con su naturaleza se divide en:

- No depreciables, o sea aquellos que no están sujetos a desgastes y por ende a disminuir su valor, tales como, terrenos (excepto aquellos considerados como recursos naturales) y las construcciones en curso, o sea aquellas construcciones que aún no se han dado al servicio.

- Depreciables: lo constituyen los recursos que por su utilización sufren deterioro y/o desuso, perdiendo por lo tanto su valor original. Forman parte de este grupo las edificaciones, vehículos, maquinaria, muebles, etc.

- Agotables, los recursos naturales, tales como, yacimientos petroleros, madereros, de minerales, etc., cuyos valores van disminuyendo a medida que se extraen o explotan. El valor inicial de estos recursos está dado por el valor de adquisición o por el valor de exploración y puesta a punto para su operación.

Activos intangibles son aquellos que no cuentan con forma física pero que tienen un valor a causa de los derechos o privilegios que ésta le confiere a la empresa; por ejemplo, una patente o exclusividad para producir o procesar determinado producto, Good-Will rubro que representa el valor del buen nombre de la empresa.

Adicional a esta clasificación, figuran casi todos los activos fijos, los cuales sufren una disminución de su valor causada por el desgaste físico y/o su vida útil. Para contabilizar este desgaste se debe tener en cuenta la clasificación del activo, y calcular de la siguiente forma su depreciación :

**Activos Depreciables:** al desgaste de estos activos se le denomina depreciación y se calcula teniendo en cuenta su vida útil, como un monto periódico constante, acelerado o de acuerdo con los volúmenes de producción. Examinando cada uno de estos casos tenemos :

**Método de depreciación constante «línea recta»:** es el sistema más utilizado. El monto de la depreciación periódica es constante y su objeto es estimar y contabilizar el desgaste producido en un activo fijo, equivalente a la vida útil real o estimada del mismo. Se calcula dividiendo el costo total del activo por el número de años de vida estimada.

**Método de “depreciación acelerada”:** tiene como objetivo calcular el desgaste de un activo asignando mayor cantidad de depreciación al comienzo de su vida útil, pues en este período es cuando más trabaja, y asignar una menor cantidad de depreciación al final de su vida útil, porque supuestamente en ese período, su rendimiento ha bajado considerablemente.

El método más usado en el cálculo de la depreciación es el de «suma de los dígitos de los años». Se suman los dígitos de los años de vida útil del activo y se multiplica la relación entre esta suma y el año de vida respectivo con el costo del activo y se obtiene la depreciación de ese período. Se elabora así, una progresión matemática creciente del último al primero de los períodos depreciados.

**Método de unidades producidas:** Es el monto por depreciar, teniendo en cuenta las unidades producidas en ese período. Este monto se calcula, hallando el costo por unidad producida, es decir, el resultado de dividir el costo de la máquina por el número teórico de unidades que ésta pueda producir en su vida útil y multiplicarlo por el número de unidades producidas en ese período.



Ejemplo: La compañía «Transportes S.A.» adquirió una tractomula especial de \$100 millones, cuya vida útil se calcula en 5 años o 500.000 kilómetros. Calculemos su depreciación por los tres métodos descritos.

Método de línea recta:

El monto de depreciación anual de la tractomula será igual a:

$\$100.000.000/5$	=	\$20.000.000 anuales

o sea que cada año tiene una deducción del valor del vehículo equivalente a una quinta parte de su valor por concepto de depreciación.

Método de la suma de los dígitos de los años:

Tomando el número de años de vida útil (5) se suman los dígitos del 1 al 5 =  $1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15$ , entonces los montos quedarán así:

Primer año:	$5/15 \times \$100.000.000$	=	\$33.333.334
Segundo año:	$4/15 \times \$100.000.000$	=	\$26.666.667
Tercer año:	$3/15 \times \$100.000.000$	=	\$20.000.000
Cuarto año:	$2/15 \times \$100.000.000$	=	\$13.333.334
Quinto año:	$1/15 \times \$100.000.000$	=	\$ 6.666.667

Vemos entonces, que el monto de la depreciación decrece aritméticamente del primer año al último en un monto anual de \$6.666.667.

Método de unidades producidas:

La tasa de depreciación del vehículo será de \$200 por unidad o sea:

$\$100.000.000/500.000$	=	\$200 por kilómetro.
-------------------------	---	----------------------

lo cual indica que el monto anual de depreciación será igual al recorrido de ese año multiplicado por la tasa de depreciación por kilómetro.

**Activos Agotables:** El desgaste de estos activos se denomina agotamiento y está dado por la explotación o extracción del recurso natural que hubiere lugar.

El costo de cada unidad extraída es el valor del activo agotable dividido por el total de unidades estimadas del recurso; por consiguiente, el valor del activo disminuye a medida que se extrae, al mismo tiempo que el inventario

de este recurso aumenta en esa cantidad además de los costos relacionados con la extracción y tratamiento del material para la venta.

**Activos Amortizables:** La disminución del valor de recurso se llama amortización y el valor del activo se distribuye de acuerdo con la vida útil del mismo. Si por ejemplo, se adquirió una patente y la vida útil por efectos de obsolescencia es de diez años aproximadamente, el costo de amortización anual será igual al valor de adquisición dividido por los diez años; esta disminución del valor de la patente se efectúa porque el servicio que ésta le presta a la empresa es por un período de tiempo teórico, llegado al cual, pierde su valor bien sea porque la exclusividad ha dejado de existir o porque el proceso se volvió obsoleto.

**Activo Diferido:** En el activo diferido se clasifican aquellos recursos que se adquieren con anticipación a su utilización y gasto. Por ejemplo: un seguro fue adquirido para un año, se cancela el primer día del año, causándose su gasto periódicamente hasta completar su tiempo; mientras va causándose su utilización se va llevando al gasto, el valor causado; su saldo aparece como recurso y/o activo diferido. Lo mismo ocurre con arrendamientos, intereses cancelados por anticipado y elementos inventariables de consumo tales como papelería, útiles de aseo, etc.

### **PASIVO**

El pasivo, o sea las deudas de la empresa se clasifican, desde el punto de vista analítico en tres categorías:

**Pasivo Corriente o de Corto Plazo:** Lo constituyen las obligaciones que vencen dentro del límite de un año; entre, otras lo componen:

- \* Cuentas por Pagar
- \* Obligaciones Financieras - Porción Corriente
- \* Documentos por Pagar
- \* Impuestos por Pagar
- \* Arrendamientos por Pagar
- \* Gastos por Pagar

**Pasivos Diferidos o Créditos Diferidos:** Constituidos por los ingresos o ventas recibidas por anticipado a la prestación del servicio o venta de un bien; es decir, cuando la empresa recibe dinero por concepto de intereses, arrendamientos o ventas que todavía no se han causado, esos dineros se consideran como deuda de la empresa y formarán parte del pasivo hasta cuando se cancele, con bienes o servicios, la obligación. Una vez cancelada ésta, el pasivo se convierte en recurso de la empresa.



Ejemplo: La empresa «Adelanto S.A.» recibió \$300.000 por la venta de dos consolas electrónicas, para entregar al comprador tres meses después de su pago.

El siguiente es el tratamiento contable que Adelanto S.A. le da a la transacción:

Al recibir el dinero:

Caja	\$300.000	Act. Corriente
Ingresos recibidos por anticipado	\$300.000	Pasivo Diferido

Al entregar la máquina:

Ingresos recibidos por anticipado	\$300.000	Pasivo Diferido
Ventas		\$300.000 Estado de Resultado

*Pasivo a largo plazo:* Son los conceptos que implican deuda, con exigibilidad mayor a un año, como cesantías, hipotecas, bonos, obligaciones financieras, etc.

### PATRIMONIO.

Como se enunció anteriormente, el patrimonio está compuesto por los aportes de los socios y la generación de recursos a través de la operación del negocio. Definiendo sus principales rubros tenemos:

*Capital Social:* Es el valor del aporte de los socios o propietarios de la empresa, de acuerdo con el Código de Comercio.

Reciben diferente denominación y tratamiento según el tipo de empresa; por ejemplo, en las Sociedades Anónimas se denominan Capital Suscrito, en las de Responsabilidad Limitada se llama Cuotas Partes, etc.

*Superávit de Capital:* Incremento patrimonial ocasionado por prima en colocación de acciones, es decir, el valor de venta de la acción cuando excede su valor nominal.

*Reservas:* Son las apropiaciones de utilidades con fines específicos, establecidas por la Ley o por la empresa en forma permanente o temporal. Existe gran variedad de objetivos para una reserva como los siguientes:

*Reserva Legal:* Ordenada por la Ley a las sociedades. Consiste en guardar periódicamente el 10% de sus utilidades hasta completar el 50% del capital, para proteger a los acreedores en una posible quiebra y liquidación de la

empresa.

*Reserva para Expansión:* Ordenada por la Junta Directiva de la empresa con el fin de guardar los recursos necesarios para ensancharla en un momento dado.

*Reserva para Contingencias:* Es retener recursos para hacer frente a pérdida repentinas, por ejemplo asaltos e incendios.

*Revalorización del Patrimonio:* Muestra el valor total calculado de los ajustes por inflación a las cuentas del Patrimonio.

*Dividendos decretados en acciones:* Registra el valor apropiado de las ganancias acumuladas, mientras se tramita la emisión de acciones.

*Resultados del Ejercicio:* Comprende las utilidades o pérdidas de las operaciones del ejercicio en curso.

### EJERCICIO 3

Compruebe en este ejercicio qué tanto aprendió:

1. Clasifique los siguientes activos fijos. Marque una X según corresponda

	Tangibles NO Depre- ciable	Intangibles	Agotables	Amortizable	Diferido
Muebles					
Patente					
Oficina en construcción					
Computador					
Papelería					
Good-will					
Camioneta					
Plantación maderera					
Bodega					
Premio calidad					
Vitrina de exhibición					
Máquinas					
Pólizas de Seguros					

2. Seleccione un activo depreciable de su empresa y calcule su depreciación: aplique los métodos: línea recta, suma de los dígitos de los años y unidades producidas.

3. Elija, de su empresa, un activo fijo amortizable o un activo diferido, su valor y el tiempo; calcule su amortización o cómo se lleva el gasto, de uno y/u otro.

4. Analice las cuentas del pasivo de su empresa y clasifíquelas

5.Cuál es la composición del Patrimonio de su empresa?



## 2.4 ESTADO DE RESULTADOS

Como su nombre lo indica, el Estado de Resultados es un informe mediante el cual se espera conocer la resultante de la gestión realizada en la empresa por un período de tiempo determinado.

Dentro de la información presentada por el Estado de Resultados, se incluye la generada por el estado de costos, tales como:

Costo de Producción: registra el valor de la producción en dicho período.

Costo de Ventas: indica y calcula el costo de la mercancía vendida en el período.

### 2.4.1 ESTADO DE RESULTADOS.

Enseguida encontrará para su análisis un modelo del Estado de resultados, el cual desde el punto de vista gerencial, visualizamos de la siguiente manera:

#### COMPAÑÍA C.A.V.G.

#### Estado de Ganancias y Pérdidas

Desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

INGRESOS	Registra los Ingresos operacionales y no operacionales obtenidos por la compañía en el período dado
EGREGRESOS	Registra los Egresos operacionales y no operacionales causados en el período y clasificados así: COSTO: Valor de los bienes o mercancías vendidos y generadores del Ingreso GASTO: Pagos y compensaciones como retribución a servicios adquiridos.
AJUSTES POR INFLACIÓN	Registro contable de los efectos de la aplicación de la norma de los Estados Financieros de la Compañía.
IMPUESTOS DE RENTA	
RESULTADOS	Utilidades o pérdidas resultantes de la interacción de los anteriores conceptos.

El esquema anterior no señala que este informe compara los ingresos obtenidos por la empresa con los egresos y con el resultado del efectivo neto de los ajustes por inflación con el fin de obtener el dato de utilidades o pérdidas del ejercicio.

Para su presentación desde el punto de vista contable y teniendo en cuenta las normas vigentes, este informe presenta el siguiente ordenamiento:

4 INGRESOS	
4.1 OPERACIONALES	Valores recibidos y/o causados como resultado del desarrollo de su objeto social.
4.2 NO OPERACIONALES	operaciones que no corresponden al giro ordinario de la empresa.
4.7 AJUSTES POR INFLACIÓN	Muestra el efecto, tanto débito como crédito, de la aplicación de la norma de ajustes por inflación a los estados financieros de Balance General y de Resultados.
5 GASTOS	Agrupar las cuentas que representan cargos administrativos, financieros y comerciales.
5.1 OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	Son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal, relacionados con la gestión administrativa de la empresa
5.2 OPERACIONALES DE VENTAS	Son los que se originan en el desarrollo del objeto social principal relacionados con la gestión comercial de la empresa.
5.3 NO OPERACIONALES	Registra el valor de los gastos causados no relacionados con el objeto social principal de la empresa.
5.4 IMPUESTO DE RENTA	Comprende los impuestos por renta liquidados conforme a las normas fiscales vigentes
5.9 GANANCIAS Y PÉRDIDAS	Muestra el resultado al cierre de cada período ya sea como utilidad o como pérdida.
6 COSTO DE VENTAS	Agrupar los conceptos que representan acumulación de costos directos e indirectos incurridos en la elaboración de productos y/o prestación de servicios y/o adquisición de mercancías, los cuales fueron vendidos dentro del giro normal del negocio.
6.1 COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Muestra el valor de artículos y productos vendidos en el período
6.2 COMPRAS	Indica el valor pagado y/o causado en la adquisición de insumos y mercancías para su producción y/o comercialización.
7 COSTOS DE PRODUCCIÓN Y DE OPERACIÓN	Representa las erogaciones asociadas a la transformación y/o prestación de bienes y/o servicios, sin tener en cuenta si se vendieron o están en inventario para su venta.
7.1 MATERIA PRIMA	Registra el valor de los insumos materiales utilizados en la transformación de bienes destinados a la venta.
7.2 MANO DE OBRA DIRECTA	Muestra el monto de los salarios y prestaciones sociales del personal vinculado a la producción
7.3 COSTOS INDIRECTOS	Representa el valor de insumos, mano de obra y otros costos aplicables a la producción los cuales no son claramente identificados dentro del proceso.
7.4 CONTRATOS DE SERVICIOS	Muestra el valor de los costos de servicios recibidos en desarrollo de contratos celebrados para producción de bienes y servicios

Analice detenidamente el Modelo de Estado de Resultados y téngalo en cuenta para desarrollar los ejercicios.

## COMERCIALIZADORA DE ELÉCTRICOS "EL RAYO"

## ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 19\_\_

INGRESOS OPERACIONALES		
41 Ventas	\$	\$
4175 Menos:Devolución, Rebaja, Descuentos	\$	\$
Ventas Netas	\$	\$
Menos Costo de Ventas		
1435 Inventario inicial de Mer/cias	\$	\$
62 Más Compras	\$	\$
Mercancía disponible para Venta	\$	\$
1435 Menos Invent.final Mer/cía		
Costo de Ventas	\$	\$
Utilidad Bruta en Ventas	\$	\$
GASTOS OPERACIONALES		
51 De Administración	\$	\$
52 De Ventas	\$	\$
Menos Total Operacionales	\$	\$
Utilidad Operacional		
GASTOS NO OPERACIONALES		
42 Ingresos	\$	\$
53 Gastos	\$	\$
47 Ajustes por Inflación	\$	\$
Menos Total no Operacionales	\$	\$
Utilidad antes de Impuestos	\$	\$
54 Impuesto de Renta y Comp/rio	\$	\$
59 Ganancias o Pérdidas	\$	\$

**EJERCICIO 4**

Compruebe sus conocimientos mediante este ejercicio:

Identifique para cada uno de los eventos comerciales descritos a continuación, las cuentas de Balance General o de Resultados o que en su criterio se afectan al realizar el asiento contable correspondiente:

1 Retiré \$10.000.00 de una cuenta UPAC	
2 Ajusté la provisión de Cartera en \$20.000.00 más	
3 Adquirí mercancía a crédito	
4 Vendí mercancía a crédito	
5 Pagué comisión de vendedores	
6 Adquirí un vehículo de reparto	
7 Pagué publicidad por un año anticipado	
8 Compré un terreno, mitad al contado mitad a crédito	
9 Compré mercancía con descuento del 5%	
10 Pagué una obligación con mercancía	
11 Cancelé como incobrable una cuenta; no hay provisión	
12 Concedí el 10% de descuento en mercancía vendida	
13 Compré el 40% de acciones de una empresa	
14 Se causó un mes de publicidad	



## 2.4.2 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN

Este estado financiero tiene como objetivo mostrar para un período dado, los costos incurridos en la elaboración de un número determinado de productos y/o unidades de productos.

Su composición comprende tres rubros principales:

Materia Prima :

Donde se cuantifican los costos de los insumos o materias primas utilizados en la producción.

Mano de Obra Directa :

Donde se consolidan las erogaciones salariales causadas y/o pagadas a los operarios que han intervenido directamente en la elaboración del producto, y su comercialización.

Costos Indirectos de Fabricación :

Son todos los costos que incurrieron en la producción y que no se identifican directamente con el producto, por ejemplo, celaduría, aseo, depreciaciones, etc.

Analice el ejemplo siguiente y observe como se presenta el estado de Costo de Producción :

<p style="text-align: center;">COMPAÑIA CERPA LTDA. Estado de Costo de Producción del 31-VII-93 al 31-XII-93 \$(000)</p>	
Materia Prima:	
Inventario inicial materia prima	\$ 50.000
+ Compras	150.000
- Inventario final materia prima	<u>70.000</u>
<b>Materia prima utilizada</b>	<b>\$ 130.000</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>\$ 500.000</b>
<b>Costos indirectos de fabricación:</b>	
Servicios	
Combustibles	
Mano de obra indirecta	
Depreciación	
Arrendamientos	
<b>Total</b>	<b>\$ 700.000</b>
+ Inventario Inicial productos en proceso	200.000
- Inventario final productos en proceso	<u>300.000</u>
<b>Costo de producción del período</b>	<b>\$ 1.230.000</b>

Como se puede ver en el anterior ejemplo, para fines analíticos se presenta un estado de costo de producción separado del estado de pérdidas y ganancias establecido por las normas contables, es decir, que la información que se encuentra en el numeral clase 7 se ha reordenado en un estado financiero utilizado en las decisiones y evaluaciones internas de la compañía

#### 2.4.3 Estado de Costo de Producto Vendido.

El objetivo de este estado financiero es el de determinar el costo de los productos o unidades de productos que se vendieron en un período: si se vende todo lo que se produce el resultado será igual al costo de producción, si se vende menos de lo que se produce será menor y viceversa.

Ejemplo:

**COMPAÑIA CERPA LTDA.**  
**ESTADO DE COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO**  
**del 31-VII-93 al 31-XII-93**  
**\$(000)**

Inventario inicial productos terminados	\$ 320.000
Costo de producción	1.230.000
Inventario final productos terminados	<u>\$ 100.000</u>
Costo del producto vendido	<u>\$1.450.000</u>

De la misma manera que en el numeral anterior, se puede extraer del plan de cuentas la información pertinente para elaborar un informe aparte que muestre claramente cual fue el costo de la mercancía que se vendió en un período dado, dando origen al estado financiero propuesto.

**EJERCICIO 5**

Aplique los conceptos anteriores en el siguiente Ejercicio.

Con los siguientes datos encuentre para cada uno de los casos las incógnitas demarcada con letras:

		Caso 1		Caso 2
Inventario Inicial		\$1'000.000	E	\$
Compras		\$2'000.000		\$9.000
Ventas Brutas		\$5'000.000	D	
Inventario Final	B			\$3.000
Utilidad Bruta		\$3'500.000	F	\$
Gastos Administrativos		700.000		\$2.000
Gastos de Ventas	C		G	\$
Costo de Ventas		\$1'450.000		\$6.800
Descuentos Ventas	A	\$		\$ 200
Utilidad Neta		\$1'950.000		\$ 500
Descuentos en Compras		\$500.000		100
Ventas Netas		\$4'950.000		\$ 41.800

## **2.5 AJUSTES POR INFLACIÓN**

La inflación es una tendencia al aumento constante en los precios, o lo que es lo mismo, la tendencia a la disminución en el poder adquisitivo de la moneda.

El reducido crecimiento económico, aumento del gasto público, el exceso de liquidez y el endeudamiento externo son algunas de las causas que originan la inflación en la economía. Pero, ¿cuáles son sus efectos sobre las finanzas de la empresa?

Cuando se realiza el análisis de los Estados Financieros en forma tradicional, es decir, sin los ajustes por inflación, se sobrevienen diversos efectos como resultado del proceso inflacionario, los cuales hacen que los estados financieros no reflejen la realidad de la situación financiera de la empresa. Esto, porque el peso colombiano deja de ser una unidad de medida exacta, frente a la pérdida de su poder adquisitivo.

Por ejemplo, en un balance se estarían sumando partidas expresadas en pesos de diferente valor adquisitivo, como el rubro de efectivo el día del cierre, el valor de las cuentas por cobrar, los inventarios de seis meses, de un año, etc.

La dinámica contable conocida como Ajustes por Inflación es un concepto que se comenzó a aplicar en nuestro país desde el año de 1992, aunque su necesidad fue detectada a mediados de la década de los 70, cuando a los ojos de quienes elaboraban y evaluaban los estados financieros se observó claramente el efecto de una inflación superior al 20% anual en la valorización de los activos versus su desvalorización contable presentada en los estados financieros.

Con el fin de corregir dichas deficiencias y utilizando una metodología y unos objetivos aún en discusión, dada la clara orientación para efectos fiscales más que para efectos contables, se estableció por parte del Gobierno un marco legal para ajustar las cifras contables con base en la inflación, el cual presenta los siguientes elementos básicos :



## AJUSTES POR INFLACION

AMBITO :	Es aplicable a toda persona jurídica o natural obligada a llevar libros de contabilidad	
ESCENARIO	Los Estados Financieros de Ganancias y Pérdidas y Balance General.	
TIPOS DE CUENTA :	Activos no monetarios, es decir, aquellos que incrementan o disminuyen su valor comercial por efectos de la inflación, tales como, inventarios, terrenos, activos fijos, etc. PASIVOS NO MONETARIOS o deudas en UPAC o moneda extranjera que varían su valor por efectos de inflación. PATRIMONIO, es decir, el valor de los aportes de los socios y los recursos generados por la empresa. INGRESOS Y EGRESOS en el Estado Resultados.	
BASE DEL CALCULO :	El P.A.A.G., "Porcentaje de Ajuste del Año Gravable" calculado mes a mes con base en el IPC, Índice de Precios al Consumidor, del mes anterior al que se esté ajustando.	
EFFECTOS CONTABLES	Incremento del Activo Incremento del Gasto  Incremento al Pasivo Incremento al Patrimonio	Afectan como contraparte el P y G aumentando su utilidad. Afectan como contraparte el P y G disminuyendo su utilidad.
EFFECTOS FISCALES	Si los Activos no Monetarios son superiores a los Pasivos no Monetarios y el Patrimonio, se tendrá una renta gravable superior. Si los Pasivos no Monetarios y el Patrimonio son superiores a los Activos no Monetarios se tendrá una renta gravable inferior.	
EFFECTOS EN LAS CUENTAS	Los incrementos en el Activo y Pasivo no Monetarios se cargan o abonan a cada cuenta en forma específica. Los incrementos a los rubros del Patrimonio se abonan a una cuenta especial denominada Revalorización del Patrimonio.	

Ejemplo:

Con base en los anteriores elementos, veamos un ejemplo del efecto contable de los ajustes por inflación, tomando como base de análisis el hecho de que sólo los ajustes efectuados al Balance General tienen un efecto real en el resultado contable de la operación, porque los realizados en el estado de P y G se compensan y su aporte al resultado es cero.

Los supuestos son los siguientes:

- Los Estados Financieros se presentan en forma resumida para efectos de facilitar el análisis del tema.
- Suponemos un P.A.A.G. anual del 22% para 1994.
- Realizamos el ajuste con tasas anuales.

**ESTADOS FINANCIEROS****2.5.1. SIN AJUSTES**

**COMPAÑIA C.A.V.G.**  
**BALANCE GENERAL**  
**31 - 12 - 94**  
**(\$Millones de pesos)**

ACTIVOS		PASIVOS	
DISPONIBLE	\$ 450	FINANCIEROS	\$500
DEUDORES	280	PROVEEDORES	400
INVENTARIOS	100		
FIJOS	<u>300</u>	TOTAL	\$ 900
TOTAL	\$1.130	PATRIMONIO	
		CAPITAL	\$ 50
		RESERVAS	\$ 50
		UTILIDADES	\$130
		TOTAL	<u>\$ 230</u>
			<u>\$1.130</u>

**GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**1 - 01 - 94 al 31 - 12 - 94**  
**(Millones de pesos)**

INGRESOS	\$1.000	
EGRESOS	<u>870</u>	
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$130
IMPUESTOS 37.5%		<u>48.75</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 81.25</u>

## 2.5.2 CON AJUSTES

**COMPAÑIA C.A.V.G.**  
**BALANCE GENERAL**  
**31 - 12 - 94**  
**\$(Millones de pesos)**

ACTIVOS		PASIVOS	
DISPONIBLE	\$ 450	FINANCIEROS	\$500
DEUDORES	280	PROVEEDORES	400
INVENTARIOS (100+22)	122		
FIJOS (300+66)	<u>366</u>	TOTAL	\$ 900
	TOTAL		\$1.218
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	\$50
		RESERVAS	\$50
		UTILIDADES	167.4
		REV. PATRIM.	50.6
			<u>\$ 318.6</u>
		TOTAL	1.218

**GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**1 - 01 - 94 al 31 - 12 - 94**  
**(Millones de pesos)**

INGRESOS (1.000+220)		\$1.220.0
EGRESOS (870+191.4)		<u>6061-4</u>
UTILIDADES OPERACIONALES		\$ 158.6
+ AJUSTES : ACTIVO	\$ 88.0	
GASTOS	\$191.4	\$ 279.4
- AJUSTES : PATRIMONI	\$ 50.6	
INGRESOS	220.0	270.6
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		\$ 167.4
- IMPUESTOS 37.5%		<u>62.775</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 104.625</u>

### 2.5.3 DIFERENCIAS ENTRE LOS DOS EJEMPLOS:

En los Activos, los Inventarios y los Fijos se incrementaron en un 22% aumentando el monto del Activo en \$88 millones

En el Patrimonio aparece una cuenta de Revalorización del Patrimonio con un \$50,6 millones en donde se registra el valor del ajuste total del Patrimonio.

Las utilidades incrementaron su valor en \$37,4 millones de acuerdo con los nuevos resultados.

En el Estado de Resultados todos sus rubros fueron afectados por los ajustes y aparecieron nuevos rubros.

### 2.5.4. CONCLUSIONES DEL EJEMPLO

Si los Activos No Monetarios son superiores a los Pasivos No Monetarios y el Patrimonio, se obtendrán mayores utilidades en el ejercicio. Si la composición del Balance es inversa el efecto será contrario, es decir, presentará menores utilidades.

El monto de los recursos a disposición del dueño de la empresa susceptibles de capitalización son mayores, pues se puede capitalizar la revalorización del patrimonio más la utilidad; en ese caso,  $\$104.625 + \$50.6 = \$155.225$ . La empresa deberá pagar más impuestos pero sin haber generado la liquidez respectiva.

De acuerdo con lo anterior, se deduce que el efecto contable con los Ajustes por Inflación incide de una u otra manera en los resultados económicos de la empresa. Por lo tanto, la gestión del Gerente debe estar encaminada a prever tales efectos generando las estrategias necesarias para que los resultados sean coherentes con las expectativas del empresario.

Igualmente, estará atento a la correcta aplicación de la norma establecida.

Sin embargo, la tendencia es equilibrar las cuentas del Balance susceptibles de ajustes para que el efecto neto, al final del ejercicio, tienda a cero.



### DATOS ADICIONALES

1-.El PAAC fue del 2% mensual

Las Inversiones temporales están representadas en 10 acciones de \$10 cada una; se cotizaron en Bolsa a; 31/12/93 a \$20 cada una.

2-Del saldo de Cartera se cobró el 100%.

Se compró a crédito en julio/93 10 unidades de inventario a \$20 y en diciembre/93 10 unidades a \$30, método de Valuación PEPS, Sistema de Inventario Periódico. Inventario Inicial 30 unidades a \$10.

Depreciación línea recta del Activo adquirido a Diciembre/92 . Vida útil 10 años.

3-Las obligaciones financieras no se cancelaron. Se pagaron intereses al 36% anual T.A. Se canceló el saldo pendiente de \$20 por intereses.

Se pagaron los proveedores del año anterior.

4-Se pagaron prestaciones pendientes y sueldos de administración y Ventas de \$ 10 mensuales. Se apropiaron prestaciones por \$5 mensuales.

Los bonos pagan intereses del 24% anual M.V., el primer día del mes siguiente al vencimiento. Título a 5 años. Emisión en enero.

5-Se vendieron en julio 40 unidades a \$30 cada una y se cobró el 80%.

6-De las utilidades del año anterior sólo se estableció la reserva legal y las utilidades restantes se dejaron pendientes de distribuir.

Se compró a crédito en el mes de enero un camión por \$1.400 para cancelar en un año, sin financiación .

## SÍNTESIS

Los Estados Financieros son informes contables que muestran el resultado histórico de la gestión empresarial. Su presentación está regida por normas establecidas en nuestro país, de inaplazable cumplimiento.

Sin embargo, en el manejo interno y respondiendo a las necesidades específicas de la empresa, se pueden diseñar en la forma que las requiera el análisis y las decisiones consecuentes.

En el análisis de los Estados Financieros la información cumple un papel fundamental pues dependiendo de la fidelidad, objetividad, claridad y precisión, los Gerentes tendrán datos ciertos con los cuales puedan tomar decisiones acertadas.

Los efectos de los Ajustes por Inflación requieren especial atención, debiendo los Gerentes manejarlos con sumo cuidado y especialmente efectuar proyecciones para detectar las tendencias y orientar las estrategias adecuadas que mantengan el equilibrio financiero de las empresas.

En un medio de tantos cambios económicos y financieros, la práctica permanente de realizar análisis de los Estados Financieros debe constituirse en la herramienta de gestión más importante de la empresa. Si diariamente se conoce el flujo financiero, las demoras en los pagos, el estado de liquidez de la empresa y otros indicadores de gestión financiera, el Gerente podrá fijar las líneas de acción y las directrices que sostengan equilibradamente la empresa.

## EJERCICIO 4

De acuerdo con la información suministrada evalúe sus conocimientos mediante los siguientes ejercicios:

1. Utilizando los Estados Financieros de su empresa extraiga y evalúe dicha información:

- Activos: Activos Corrientes
  - Activos fijos no depreciables
  - Activos fijos depreciables
  - Activos no monetarios
- Pasivos: De corto plazo
  - De largo plazo
  - Pasivos no monetarios
- Patrimonio: Capital
  - Reservas
  - Revalorización del Patrimonio
- Ingresos: Operacionales
  - No operacionales
- Costo de la mercancía vendida
- Ajustes por inflación saldo crédito
- Ajustes por inflación saldo débito
- Efecto neto de los ajustes
- Utilidades sin ajustes
- Utilidades con ajustes.

2. Resuelva el siguiente ejercicio:

Don Javier Torres, contador de la «Cooperativa de Pequeños Droguistas» había elaborado el Balance General comparativo de la entidad al cierre de los años 1993 y 1994 para su Junta Directiva que se reunirá en la mañana siguiente. Al ir hacia la oficina descubrió que el perro de la casa había destrozado los papeles y después de recuperar los diferentes fragmentos que se muestran a continuación, decidió proceder a armar nuevamente el Estado Financiero, pero dada la premura del tiempo, le solicita a usted que le ayude a preparar el informe con el fin de entregarlo en la reunión que inicia a las 9:30 a.m.



### 3. HOTEL RESTAURANTE «FONDA BOYACENSE»

El 15 de enero de 1992 cinco personas que tenían experiencia en restaurantes se reunieron para formar una sociedad.

Fue constituida por los esposos Rodríguez, los Suárez y un joven emprendedor de apellido Gutiérrez; esta sociedad duró alrededor de 8 meses y con motivo de su disolución fue necesario establecer un Balance General.

El 15 de enero cada uno de los socios contribuyó con \$1.000.000 en efectivo para un total de \$5.000.000. A los diez días, adquirieron «La Fonda Boyacense», Hotel Restaurante ubicado en la carretera que de Villapinzón conduce a Tunja, por un valor de \$10.000.000, muebles y enseres \$1.500.000 y maquinaria y equipo por valor de \$2.200.000. Se hizo un pago inicial de \$4.000.000 y se elaboró una hipoteca por el saldo. El Hotel Restaurante se dio al servicio pocos días después, y dado que los cinco socios iban a estar al frente del negocio se distribuyeron las cargas de trabajo en la siguiente forma:

Los esposos Rodríguez se encargaron de la cocina, puesto que poseen capacitación especializada de cocina criolla; los esposos Suárez de la parte de habitaciones y bar y el joven Gutiérrez de la parte administrativa y contable del Hotel Restaurante. A mediados de marzo se renovó la licencia para expendio de bebidas alcohólicas y dado que el consumo de la región y los viajeros tendía a la cerveza y gaseosa, se efectuó un depósito de garantía de botellas a la embotelladora «La Polita» por valor de \$8.000. El primero de mayo se le hicieron unas mejoras al terreno consistentes en cercar el negocio y cementar el parqueadero por valor de \$380.000.

El intenso frío de la región obligó el 30 de mayo a la compra de unos calentadores ambientales por valor de \$220.000, compra que se hizo de contado puesto que el vendedor no concedió crédito por desconfiar del negocio. A mediados de julio la señora de Suárez enfermó y por esta razón los esposos se trasladaron a un clima templado. La participación de éstos en la sociedad no se afectó pues en un principio se pretendió dejar sus aportes en la sociedad como inversión. Además de los problemas que tenía el negocio, el señor Rodríguez fue atropellado por un bus y falleció.

Este suceso y la enfermedad de la señora Suárez obligó a los sobrevivientes a disolver la sociedad. Cuando un Contador fue a revisar la contabilidad el 30 de septiembre llevada por el joven Gutiérrez, encontró que la información estaba mal llevada, lo cual obligó al contador a rehacer la información.

Encontró que se había pagado \$1.000.000 de la hipoteca, se tenía un saldo en caja de \$58.000 y unas obligaciones por valor de \$2.500.000.

Con estos datos, desarrolle los siguientes puntos:



1. Elabore un Balance general del Motel Restaurante «Fonda Boyacense» con los valores del 15 de enero.
2. Elabore un Balance General con valores del 30 de septiembre de 1992, calculando las depreciaciones respectivas.
3. ¿Cuáles fueron las utilidades o pérdidas del negocio y cual el valor que le correspondió a cada socio vivo o muerto?
4. En su concepto, ¿cuáles son las condiciones económicas de la empresa, y cuáles son sus posibles causas?

Respecto al ejercicio No. 2 este es el Balance que debió presentar Don Javier. Compárelo con el que usted le reconstruyó

## COOPERATIVA NACIONAL DE PEQUEÑOS DROGUISTAS

## BALANCE GENERAL

ACTIVOS TOTALES	1993	1994
Activos Corrientes		
Disponible	\$207.905	\$271.241
Inversiones Temporales	\$90.000	\$30.000
Obligaciones Asociados	\$2.149.457	\$3.331.198
Obligaciones Empleados	\$26.118	\$33.727
Provisión Cartera	(\$10.645)	(\$17.049)
Inventarios	\$1.890.629	\$3.137.422
Gastos Pagados por Anticipado	\$5.062	\$1.472
Subtotal	\$4.358.526	\$6.788.011
Activos Fijos		
Inversiones Permanentes	\$51.725	\$76.678
Terrenos	\$800	\$769.832
Edificios	\$26.598	\$439.920
Depreciación Acumulada	(\$5.101)	(\$23.097)
Muebles, Enseres, Equipos	\$100.577	\$175.210
Depreciación Acumulada	(\$33.153)	(\$71.530)
Vehículos	\$5.432	\$6.799
Depreciación Acumulada	(\$5.432)	(\$6.799)
Construcciones en Curso	\$0	\$492.612
Subtotal	\$141.446	\$1.859.625
Otros Activos	\$9.161	\$33.635
TOTAL ACTIVOS	\$4.509.133	\$8.681.271

PASIVOS	
Pasivos Corrientes	
Sobregiros	
Depositos Asociados	
Impuestos por Pagar	
Obligaciones Financieras	
Cuentas por Pagar	
Obligaciones	

\$3,319,120	\$8,000	\$2,171,717	\$2,222,222	\$18,165,622	(\$5,838)	\$64,835	\$1,248,410	\$180
\$2,181,222	\$5	\$5,175	\$5	\$5,175	\$5,175	\$5,175	\$5,175	\$5,175
\$5,175	\$5,175	\$5,175	\$5,175	\$5,175	\$5,175	\$5,175	\$5,175	\$5,175

\$17,049	\$3,137,422	\$1,472	\$5,788,010	\$5,092	\$1,890,829	\$26,118	\$2,149,457	\$90,000
\$1,472	\$5,788,010	\$5,092	\$1,890,829	\$26,118	\$2,149,457	\$90,000	\$90,000	\$90,000
\$9,975	\$9,975	\$9,975	\$9,975	\$9,975	\$9,975	\$9,975	\$9,975	\$9,975

GENERAL  
L DE PEQUEÑOS DROGUISTAS

1984	\$271,241	\$30,000	\$3,331,188	\$23,727
	\$271,241	\$30,000	\$3,331,188	\$23,727
	\$271,241	\$30,000	\$3,331,188	\$23,727

\$51,725	\$800	\$28,598	(\$5,101)	(\$28,097)	\$175,210	(\$71,530)	\$5,799	\$5,432	\$492,612	\$1,859,625	\$33,635	\$8,681,271
\$51,725	\$800	\$28,598	(\$5,101)	(\$28,097)	\$175,210	(\$71,530)	\$5,799	\$5,432	\$492,612	\$1,859,625	\$33,635	\$8,681,271
\$51,725	\$800	\$28,598	(\$5,101)	(\$28,097)	\$175,210	(\$71,530)	\$5,799	\$5,432	\$492,612	\$1,859,625	\$33,635	\$8,681,271

TOTAL PASIVOS + PATRI-
TOTAL PATRIMONIO
Excedentes Inversión
Excedentes Ejercicio
Valorización Patrimonio



### 3. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Si bien es cierto que al observar los Estados Financieros podemos apreciar la situación económica de una empresa, también lo es la posibilidad de profundizar aún más mediante el análisis de ellos para obtener mayores y mejores fuentes de evaluación respecto a los resultados de la empresa.

Estos análisis tienen una gran importancia en el diseño de estrategias financieras, en la definición de indicadores financieros y en la toma de decisiones; por lo tanto, su comprensión, análisis y aplicación son indispensables en una buena gestión.

Para efectos de su estudio proponemos los siguientes *OBJETIVOS*:

- \* **CONOCER Y ANALIZAR LOS CONCEPTOS, ELEMENTOS Y METODOLOGIAS PARA INTERPRETAR LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**
- \* **EVALUAR LOS DIFERENTES CONCEPTOS Y VALORES PRESENTADOS EN ELLOS**
- \* **INTERPRETAR ADECUADAMENTE LOS MISMOS Y E IDENTIFICAR SU COHERENCIA CON LA GESTION Y PROYECCIONES EMPRESARIALES**

#### 3.1 PROCESO METODOLÓGICO DEL ANÁLISIS FINANCIERO.

La dinámica contable genera periódicamente información financiera que suele presentarse en Estados Financieros proforma, los cuales reflejan el resultado de las operaciones de la empresa y la situación financiera de la misma, durante un cierto período de tiempo, por ejemplo un año y una fecha determinada. Presentan las siguientes características:



Son históricos, es decir, presentan información real de períodos anteriores sobre la cual poco o nada se puede hacer para modificarla.

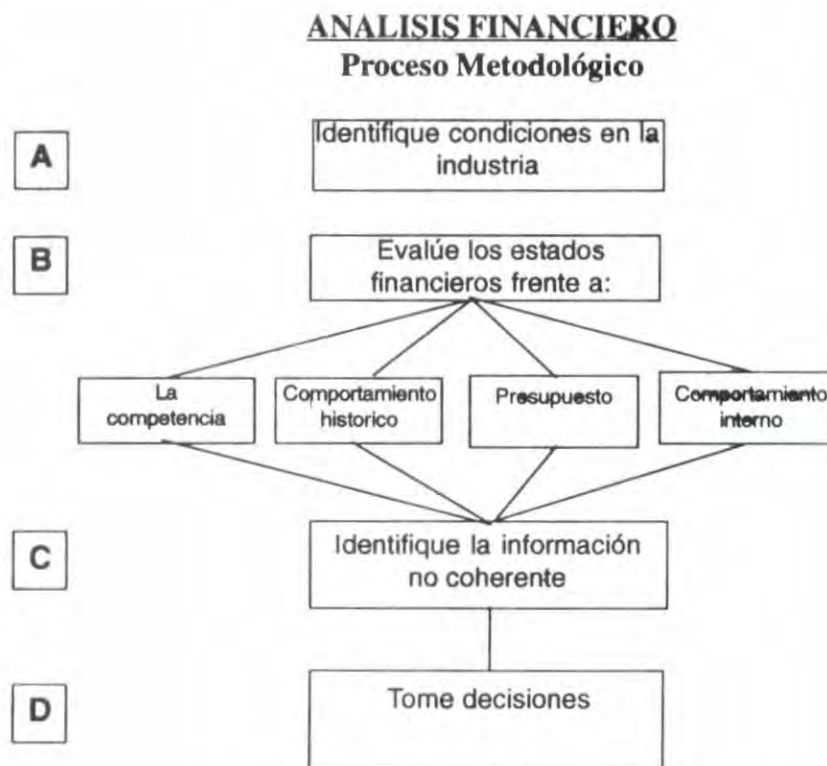
Son relativamente estáticos, puesto que solo muestran la información y/o resultados enmarcados en fechas precisas.

Son absolutos, es decir, no muestran comportamientos ni tendencias, ni participaciones.

De acuerdo con lo anterior, aunque la información casi siempre es muy amplia, deberá profundizarse en su análisis para no perder la riqueza que allí se encuentra.

Todos los factores y consideraciones relacionados con el análisis financiero, su interacción y resultados se dan mediante técnicas de análisis que llevan a una conclusión y por consiguiente a las acciones correspondientes.

Examine el siguiente gráfico y analice las etapas que se deben cumplir en el análisis de los Estados Financieros.



Un análisis elaborado de los Estados Financieros se obtiene a partir de una evaluación comparativa desde diferentes ángulos como el estado de liquidez, los inventarios, la efectividad en el manejo de los recursos, la rentabilidad, sus activos y pasivos, etc. y se aplicarán teniendo en cuenta el objetivo básico del análisis, por ejemplo: para crédito, se analizará el estado de liquidez y en las inversiones, los indicadores de utilidad.

Enseguida explicaremos el gráfico del Proceso Metodológico.

**A. Identificar** claramente cuáles son las condiciones imperantes en la industria a la cual pertenece la empresa, puesto que cada sector tiene sus propias características y lo que es bueno en un sector no necesariamente conviene a otro.

**B. Evaluar:** Una vez obtenida la claridad necesaria de dichas condiciones se procede a evaluar la información en diferentes escenarios, a saber:

1. Comportamiento interno, es decir, un análisis comparativo entre las cifras generadas por los estados Financieros corresponda un mismo período. Es lo que tradicionalmente se denomina análisis vertical.
2. Comportamiento histórico, señala las tendencias de crecimiento o decrecimiento de los diferentes rubros en el tiempo. Este análisis se denomina análisis horizontal.

Los escenarios 1 y 2 brindan una información muy completa sobre la gestión de la empresa, es decir, sobre la actividad real. Pero no es suficiente pues no informa sobre el resultado final ni su comportamiento con respecto a otros escenarios.

3. Comparativo presupuestal: es decir, evalúa el comportamiento real frente a las proyecciones financieras previstas según los planes y estrategias establecidas
4. Comparativo frente a la competencia: nos permita apreciar si la empresa marcha al ritmo de la industria, o si lo hace con mejores resultados o a un ritmo más lento.

**C. Identificar** la información que no sea coherente con los diferentes escenarios, es decir, aquellas cifras o resultados que no coincidan con las expectativas de los dueños y gerentes de la compañía ya sea internas o externas.

**D. Tomar las decisiones** que en concepto de sus directivos encaucen a la empresa hacia los objetivos deseados.

Este proceso se puede efectuar con la periodicidad que se requiera: mensual, semestral o anual, pero es claro que entre más frecuente sea el análisis mayor será la confiabilidad y la utilidad de los resultados.

## **3.2 ANÁLISIS FINANCIERO**

Con el fin de desarrollar cada uno de los puntos descritos en el proceso se sugieren a continuación los siguientes elementos de análisis, a saber:

### **3.2.1 CONDICIONES DE LA INDUSTRIA.**

La situación de la industria se evalúa en aspectos tales como:

- ¿Quiénes son sus clientes y consumidores?
- ¿Quién es la competencia, cuántos son, dónde se encuentran?
- ¿Quiénes son sus proveedores?
- ¿Cuál es el marco legal que rige la industria?
- ¿Quiénes condicionan la rentabilidad de la industria, los clientes, los proveedores, ambos?
- ¿Existen productos sustitutos?
- ¿Existen productos complementarios?
- ¿Cuál es el nivel de la barrera que condiciona la entrada de las empresas?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en la industria?

Una vez conocido el panorama general de la ubicación sectorial de la empresa, se procede a realizar el análisis a través de la utilización de la información contable así:

### **3.2.2. COMPORTAMIENTO INTERNO**

Para evaluar el comportamiento de las cifras en un período se utiliza la metodología conocida como análisis de razones, que consiste en comparar diferentes rubros de los Estados Financieros entre sí en busca de relaciones positivas o negativas, favorables o desfavorables.



## EJERCICIO 1

### 1. Analice y explique el siguiente caso:

Juan Pérez, Gerente de una fábrica de bolsas de papel, considera que los elementos que se deben tener en cuenta para realizar el análisis financiero son básicamente los siguientes:

-Conocer algunos aspectos de la industria y la competencia, el mercado, los clientes y en los aspectos en los cuales tienen éxito los demás negocios.

-Además, conocer el comportamiento financiero interno.

Por su parte, Luis Rey de Alimentos Integrales Ltda., opina que lo fundamental es:

-Conocer bien las normas legales

-Llevar correctamente la contabilidad

-Las decisiones se pueden tomar nada más por el flujo de Caja

Pedro Díaz, por su parte opina:

-Sabemos que algunas empresas no realizan ninguna clase de análisis y sin embargo producen muy buenas ganancias,

-En esto de los negocios es cuestión de estar atentos y por supuesto si se debe tener en cuenta el movimiento financiero, pero sin exagerar.

¿Cuál es su opinión ? ¿Quién tiene la razón? ¿Por qué?

---

---

---

### 2. En relación con su empresa y con los conceptos aquí descritos:

¿Cuál es su opinión? ¿Qué aspectos tendrá en cuenta en el análisis financiero de su empresa?

---

---

---

---

---



### 3.3 RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS

La razón financiera establece relación numérica entre dos cantidades, es decir entre dos cuentas diferentes del Balance General o del Estado de Resultados.

El análisis por razones o indicadores permite determinar los puntos débiles y fuertes de la gestión de la empresa y sus tendencias.

Teóricamente se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del Balance General con otra del mismo Balance o Estado de Resultados pero no todas serían lógicas. Por esto, se han seleccionado algunas razones o indicadores de mayor uso, advirtiendo que pueden existir otras.

Las razones o indicadores, tienen poco sentido por sí mismas, es decir, no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables hasta tanto no se comparen con otros indicadores de empresas similares o del sector afín.

Los estándares de comparación son:

1. Estándares diseñados por el analista según sus criterios y experiencias sobre lo que debe ser o no.
2. Las razones o indicadores de la misma empresa
3. Las razones o indicadores calculados según los presupuestos de la empresa.
4. Las razones o indicadores promedio de la industria a la cual pertenece la empresa

#### 3.3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS RAZONES O INDICADORES.

<b>1. Índices de Liquidez</b>	Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo: 1 año
<b>2. Índices de Apalancamiento</b>	Miden el grado en que la empresa se ha financiado con recursos de terceros, con la participación de los dueños y con sus activos.
<b>3. Índices de Actividad</b>	Miden el grado de efectividad con que la empresa usa sus recursos principales como cartera, inventarios y activos fijos.
<b>4. Índices de Rentabilidad</b>	Miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos sobre las ventas y sobre la inversión.
<b>5. Índices de Tasación</b>	Son los más completos, porque reflejan las proporciones de riesgo y las de rendimiento. Son importantes por su relación con la meta de incremento y la rentabilidad accionaria.
<b>6. Índices de Eficiencia</b>	Permiten conocer el uso de los recursos asignados frente a los ingresos obtenidos.

### 3.3.2. INDICES DE LIQUIDEZ

<b>1. INDICE DE CAPITAL = DE TRABAJO</b>	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORTO PLAZO}} =$	El resultado nos indica la relación existente entre los recursos de posible conversión en disponible y las obligaciones por cancelar a corto plazo.
--	---	---

<b>2.INDICADOR RÁPIDO O PRUEBA DECISIVA</b>	$\frac{\text{ACTIV.CTE.-INVENT.}}{\text{PASIVO CORTO PLAZO}} =$	En activos corrientes de recuperación lenta, inventarios, cartera, se deducen del total del activo corriente para obtener una cifra más exacta sobre la disponibilidad de los recursos de liquidez.
---	---	---

### 3.3.3. ÍNDICES DE APALANCAMIENTO.

<b>1. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO</b>	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = *$
----------------------------------	--

#### 2. CANTIDAD DE INTERESES OBTENIDOS.

<b>RETENCIÓN DEL INTERÉS OBTENIDO</b>	$\frac{\text{UTILIDAD, ANTES DE INT.E IMP}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}} = **$ $\frac{\text{UTILID ANTES IMP.+ GASTS.FINANC.}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}}$
---------------------------------------	--

<b>3. COBERTURA DE LOS GASTOS FIJOS FINANCIEROS</b>	$\frac{\text{UTIL. ANTES + CARGOS POR + OBLIGACIÓN IMPUESTOS INTERESES POR ARREND.}}{\text{CARGOS POR OBLIGACIONES POR INTERESES ARRENDAMIENTOS}} = ***$
---	--

\*Nos indica la proporción de deuda con terceras personas en relación con el total de los recursos de la empresa. Visto en forma opuesta, nos informa la cantidad de los recursos de la empresa que pertenecen a sus propietarios .

\*\* Nos muestra la proporción existente entre las utilidades de la compañía y lo que tendrá que pagar a sus fuentes de financiación externa. Es decir, la relación entre las fuentes financieras externas e internas, entendiéndose por estas últimas, los socios de la empresa, con o sin el efecto de lo que se debe cancelar al Estado por los impuestos.

\*\*\* En esta relación se incluye la participación de los arrendamientos financieros o leasing , los cuales constituyen fuentes de financiación cada vez mas utilizados .

### 3.3.4. Indices de Actividad

<b>1. ROTACIÓN DE</b>	<b>VENTAS DEL PERÍODO</b>
<b>INVENTARIOS</b>	<b>ROTACIÓN DE INVENTARS</b>
=	*

<b>ROTACIÓN DE</b>	<b>VENTAS DEL PERÍODO</b>
<b>ARTERA</b>	<b>PROMEDIO ACTIVOS FIJOS</b>
=	**

<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO</b>	<b>VENTAS DEL PERÍODO</b>
=	<b>PROMEDIO ACTIVOS FIJOS NETOS</b>
	***

\* Nos indica el número de veces que se ha cambiado el inventario y en qué tiempo se están vendiendo las existencias de mercancía .

\*\* Mediante este índice conocemos cada cuanto recuperamos el valor de las ventas a crédito, o dicho de otra manera, cuál es el tiempo que se toman nuestros clientes para pagar el crédito concedido.

\*\*\* Nos indica la utilización de nuestros recursos de capacidad instalada en los ingresos de la empresa.

### 3.3.5. INDICES DE RENTABILIDAD

<b>1. MARGEN DE UTILIDAD</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>
<b>EN VENTAS =</b>	<b>_____ = *</b>
	<b>VENTAS</b>

<b>2. RENDIMIENTO SOBRE</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>_____</b>
	<b>ACTIVOS TOTALES</b>

<b>3. RENDIMIENTO SOBRE</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>
<b>CAPITAL CONTABLE =</b>	<b>_____</b>
	<b>PATRIMONIO</b>

En términos generales estos indicadores comparan las utilidades de la empresa con los recursos asignados a la misma, para ver su coherencia con los resultados esperados por los inversión.



### **3.4. SISTEMA DUPONT PARA ANÁLISIS FINANCIERO**

Con esta relación podemos deducir cuál es el retorno sobre la inversión, es decir, con qué rapidez o en qué tiempo la compañía genera unas utilidades que cubran la inversión realizada por los accionistas en el momento de su creación o a través de la gestión realizada en cada período evaluado.

## EJERCICIO 2

Compruebe por sí mismo sus avances en el tema.

1. Exprese la fórmula para obtener:

1.1. La proporción de la deuda  
en relación con los recursos:

\_\_\_\_\_

1.2. Activos corrientes de lenta  
recuperación

\_\_\_\_\_

1.3. Uso de la capacidad instalada  
en los ingresos

\_\_\_\_\_

2. Qué nos indica:

2.1  $\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$

\_\_\_\_\_

2.2  $\frac{\text{Indice de Capital de trabajo}}{\text{Capital de trabajo}} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corto plazo}}$

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.3  $\frac{\text{Rotación de Inventarios}}{\text{Inventarios}} = \frac{\text{Ventas Período}}{\text{Rotación Inventarios}}$

\_\_\_\_\_

## 3.3.6 ÍNDICES DE EFICIENCIA.

GASTOS ADMINISTRATIVOS	NOS INDICA LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS A LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO.
_____ VENTAS DEL PERÍODO	
GASTOS LABORALES	
_____ VENTAS DEL PERÍODO	
GASTOS COMERCIALES	
_____ VENTAS DEL PERÍODO	

El análisis de razones es un sistema práctico de evaluación interna del cual se podrá extraer tanta información como la que requiera la empresa y el número de indicadores será tan amplio como el necesario para llegar a una identificación clara de la utilización de sus recursos

### 3.4 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

Se denomina también, Fuentes y Uso de Fondos y Cambios en los Balances, siendo una de las bases del flujo de fondos o efectivo. El análisis del Estado de Cambios en la Situación financiera es un instrumento más de evaluación de naturaleza operativa que compara las operaciones de un período, desde el origen de los fondos (fuentes) y la aplicación de los usos según fueron destinados.

Mediante este informe se obtienen los resultados de comparar los balances correspondientes al principio o final de un período contable, bien sea de un mes, un trimestre, un semestre o un año.

Las fuentes de fondos corresponden a los rubros que generaron recursos para la empresa, tales como, disminución en cartera, incremento en crédito, aumento de capital o disminución en activos, como la venta de un activo fijo, o disminución en deudores.

En cambio, las aplicaciones o usos de fondos se presentan como aumentos en los activos, por ejemplo, el aumento de inventario de materia prima; la compra de un activo fijo, la disminución de pasivos o capital, por ejemplo el

pago de una deuda, amortización de inventarios y otros.

Se comparan los balances con el parámetro del debe y del haber para que en realidad se cumpla el postulado de que las fuentes sean iguales a las aplicaciones; las variaciones serán objeto de estudio del Gerente. Analicemos la Metodología:

- Se toman los rubros de los balances para comparar y se ubican en la primera columna de una hoja de trabajo.
- En seguida, se ubican las cifras del balance de cierre en la segunda columna y las cifras del balance de apertura en la tercera columna.
- Se comparan y se hallan las diferencias entre las cifras y su resultado, ya sea positivo o negativo, anotándolo en la cuarta columna. Estos resultados deberán ser evaluados o registrados como fuente y como uso de fondos, teniendo en cuenta lo siguiente:

**Fuentes:**

- + Disminución del valor de los Activos
- + Incremento del valor de los Pasivos
- + Incremento del valor en el Patrimonio

**Usos:**

- Aumentos en las cuentas de los Activos
- Disminución en cuentas del Pasivo
- Disminución en cuentas del Patrimonio.

### ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS ESQUEMA

Cuentas de Balance General	Cifras \$ último Balance A	Cifras \$ Primer Balance B	Diferencia A - B	Fuente \$	Uso \$

Realizados los cálculos, se analizan los rubros que aumentaron o disminuyeron su valor sin que existiera flujo de fondos; es muy importante ajustar dichas cuentas, a saber:



- Activos no monetarios por concepto de ajustes por inflación.
- Activos fijos por efectos de depreciación y/o agotamiento.
- Activos intangibles y diferidos por efecto de amortización.
- Reservas y utilidades retenidas por efecto de capitalización de utilidades y pagos de dividendos.
- Capital por efecto de capitalización de la revalorización del Patrimonio.
- Utilidades del período que son generación de fondos del período.

Ajustados los anteriores conceptos, la dirección de la empresa podrá visualizar claramente el origen de los recursos y por ende evaluar su costo, con relación la aplicación de los mismos y proceder a evaluar la gestión pasada en función de proyección.

### 3.5 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO.

Un análisis que nos permite observar los crecimientos o decrecimientos de la compañía consiste en comparar los diferentes rubros de los Estados Financieros, de un período mínimo de 3 años de gestión, cuyos resultados muestran las tendencias de sus operaciones financieras, las cuales constituyen una herramienta adicional para la evaluación del período que se analiza.

Los rubros que con mayor frecuencia se analizan son:

Del Balance General:	Del Estado de Ganancias y Pérdidas
_ Activos Corriente	_ Ventas
_ Activo Fijo	_ Costo de Ventas
_ Activos Totales	_ Utilidad Bruta
_ Pasivos a Corto Plazo	_ Gastos Administrativos
_ Pasivos Totales	_ Gastos Comerciales
_ Capital	_ Ajustes por Inflación
_ Reservas	_ Utilidades

En los resultados de las comparaciones suelen presentarse comportamientos de crecimientos o decrecimientos, como por ejemplo:

\*Se espera que los rubros de ventas, activos totales, utilidades señalen tendencias al crecimiento.

\*Se espera que los rubros de pasivos y gastos financieros, entre otros, presenten tendencia a decrecer año tras año.

\*El análisis de valores absolutos, es decir en pesos, con valores relativos o sea índices o porcentajes, pueden presentar crecimientos en pesos en todos los rubros de un año a otro, y éstos, al ser evaluados en crecimientos porcentuales, muestran diferencias de comportamientos, lo cual es un indicio claro de las diferentes tendencias de la empresa.

### **3.6 EL PRESUPUESTO**

Los dos conceptos de análisis anteriores brindan una visión de las realizaciones de la empresa, qué hizo y qué obtuvo desde el punto de vista económico, pero no muestra la relación entre estos resultados y las proyecciones.

Por consiguiente es preciso realizar un comparativo de realidades contra expectativas, como factor de retroalimentación constante a los directivos para sus decisiones y esto se obtiene mediante el control y análisis del Presupuesto

El Presupuesto es la herramienta básica financiera, en la cual se expresa la intención de adelantar operaciones, respaldadas cuantitativamente. Los términos cuantitativos pueden referirse a unidades de venta y producción, al número de empleados, etc. pero todos estos términos se traducen en dinero, imprimiéndole carácter financiero al Presupuesto.

Como en el Presupuesto aparecen las cifras estimadas, es necesario controlar y analizar los hechos reales. Este análisis se realiza de la siguiente manera:

Comparando horizontalmente los rubros del presupuesto asignado, contra los reales,

Comparando indicadores financieros previstos versus indicadores financieros reales.

Esta labor comparativa debe realizarse mes a mes, efectuando una proyección de cifras discriminadas mensualmente y compararla con la gestión real.

### **3.7 LA COMPETENCIA**

De los análisis anteriores el Gerente obtiene una información bastante clara de su situación, pero aunque ésta sea satisfactoria, cabe hacerse una pregunta: ¿Es coherente con los resultados del sector o de la industria?

La respuesta a esta inquietud solo se obtiene si se realiza un análisis comparativo con la información de la gestión realizada para el sector, labor que normalmente no se hace por diferentes causas, entre ellas la relacionada con la falta de información.

No obstante lo anterior, es necesario identificar fuentes de información que permitan recolectar datos confiables y actualizados, entre los cuales se cuenta con:

- Gremios
- Cámaras de Comercio
- DANE
- Banco de la República
- INCOMEX
- Superintendencia de Sociedades
- Planeación Nacional

En caso de requerir información para proyectos específicos, entidades del sector privado mantienen bases de datos actualizadas para soportar los análisis requeridos por sus posibles usuarios.

## **SÍNTESIS**

La elaboración de Estados Financieros sin un análisis de los mismos no tiene razón de ser desde el punto de vista gerencial. Pero el solo análisis de la información de un período no será suficiente si éste no se compara con otros, con el presupuesto y con el sector en general.

De ahí que en el diseño y ejecución de procesos contables se debe involucrar desde su origen, material que permita el análisis comparativo, como mínimo, para el cierre del período final, aunque definitivamente su riqueza estará dada si éste se efectúa con una mayor periodicidad.

Así mismo, para el análisis de los informes existen herramientas e instrumentos al alcance de los no especializados en el tema; dichos instrumentos pueden ser moldeados a las necesidades propias de cada actividad, de tal manera que tanto el Análisis de Razones como el Estado de Fuentes y Usos de Fondos se conviertan en un elemento común y adicional a la presentación periódica de los Estados Financieros.



### EJERCICIO 3

Compruebe los conocimientos alcanzados mediante estos Ejercicios

1. Qué se busca al aplicar y desarrollar un Estado de Origen y Aplicación de Fondos?

---

---

---

2. Con base en los Estados Financieros de su compañía presentados en el tema anterior aplique los índices financieros propuestos y con base en dichos resultados, elabore un análisis financiero que comprenda :

Análisis Interno

Análisis Histórico

Análisis del Presupuesto Análisis respecto a las cifras del sector.

---

---

---

3. La Empresa Estrella le solicita que de las transacciones planteadas en el cuadro siguiente, le indique cuáles de las razones aumentan (+) cuáles disminuyen (-) y cuáles permanecen constantes (=).

Suponga que:

Razón Corriente = 2

Inventarios Permanentes

Cobro de Intereses anticipados

Depreciación de Línea Recta

Ventas = 3 veces el Activo Total

## 4. ANALISIS DE COSTO - VOLUMEN - UTILIDAD

Una vez conocida la información histórica de la empresa, podemos calcular los volúmenes de operación posibles para que como mínimo:

- Si no gana .. que no pierda.
- Y/o que logre las utilidades esperadas.

Para el análisis de Costo-Volumen-Utilidad, proponemos los siguientes **OBJETIVOS**.

**Al finalizar el análisis de este tema el lector estará en capacidad de:**

- \* **IDENTIFICAR CLARAMENTE LOS ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL RESULTADO ECONOMICO DE LA EMPRESA**
- \* **IDENTIFICAR LA DINAMICA DE LA EMPRESA Y LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS CON QUE ESTA CUENTA**
- \* **REALIZAR EL ANALISIS INTERNO DE SU ORGANIZACION**
- \* **ESTABLECER VOLUMENES DE ACTIVIDADES CON LAS CUALES, DADOS UNOS COSTOS GASTOS Y PRECIOS PROYECTAR LAS UTILIDADES DEL PERIODO DADO**

La técnica de Análisis Costo-Volumen-utilidad o Punto de Equilibrio, surgió de la necesidad de prever las actividades de la empresa con fines de utilidad, analizando la relación existente entre los costos de producción y los volúmenes de ventas, antes de empezar a operar.

Las utilidades dependen de la interrelación adecuada de precios de venta, mezcla de productos, volúmenes de venta y costos, tanto fijos como variables de producción; el equilibrio resultante determina la estructura de las utilidades y constituye una base para la planeación de la empresa.

El análisis se inicia con la determinación de un punto de equilibrio, el cual puede definirse como «nivel de actividad o volumen de ventas en donde los

*ingresos totales son iguales a los costos y gastos totales, o sea donde la empresa tiene una utilidad igual a cero.»* Veamos algunos conceptos

## 4.1 CONCEPTO DE INGRESO Y SU COMPORTAMIENTO

### Ingresos

Para una empresa comercial o industrial, el Ingreso proviene de vender un número de unidades a un precio determinado.

En el análisis de Punto de Equilibrio, este precio se considera constante a cualquier volumen de ventas, determinando por lo tanto una función lineal para el ingreso total. (Gráfico 4.1.1).

Como se aprecia en el gráfico, la empresa no obtiene ingreso si no vende y debe producir al máximo para alcanzar ingresos óptimos. Sin embargo, el precio de venta no siempre es constante como en los siguientes casos

- \* Si los productos son nuevos o están sujetos a innovaciones.
- \* Si las empresas se encuentran en una competencia imperfecta o monopolio y tienen la capacidad de controlar el precio del producto. En escenarios de alta competencia.

De acuerdo con lo anterior, el análisis del Punto de Equilibrio debe ser altamente flexible, para que pueda ser modificado fácilmente en la medida en que cambien sus variables.

### Egresos

Son todas aquellas erogaciones que se realizan para desarrollar el objeto social de la compañía. Este concepto tiene dos grandes componentes a saber: gastos y costos, los cuales a pesar de tener una gran similitud y comportamiento, difieren radicalmente en su objetivo básico, a saber:

**Gasto:** Está relacionado con las actividades comerciales administrativas y financieras mientras que los Costos constituyen la actividad productiva de la empresa.

**Costo :** Es la erogación de dinero y la causación de recursos que se efectúa con el fin de producir, transformar o adquirir un producto que formará parte transitoriamente de los recursos de la empresa en los inventarios; son la fuente de ingresos futuros.

Para efectos del análisis que vamos a desarrollar, se utilizará genéricamente



la palabra costo y se debe entender como la suma de costos y gastos.

En el análisis del Punto de Equilibrio se pueden apreciar diferentes formas o comportamientos de costos. Veamos cuáles son:

Costo Variable: Es el costo cuyo monto total cambia en forma directamente proporcional a los volúmenes de producción, por ejemplo: las materias primas, las horas/hombre. (Gráfico 4.1.2.).

Costos Fijos: Son aquellos cuyos totales no se afectan con los cambios en los volúmenes de producción, bien sea que no se produzca o que se produzca a su máxima capacidad, tienen un mismo valor, como sucede con los arrendamiento o los sueldos del personal. (Gráfico 4.1.3.)

Costo Total: Es la suma de los costos fijos y de los costos variables, muestra el monto total utilizado en la producción; tiene un comportamiento variable. (Gráfico 4.1.4.).

Costo Variable Unitario: Es el cambio de una unidad pero en el proceso tiene un comportamiento fijo, es decir, este monto es el mismo para producir la primera o la última de las unidades. (Gráfico 4.1.5.).

Costo Fijo Unitario: Es el monto de costo fijo asignado a una unidad y tiene un comportamiento variable inversamente proporcional al volumen de producción, es decir, que el costo del arriendo por cada unidad es menor si se producen más unidades y viceversa. (Gráfico 4.1.6.).

Costo Semi-Fijo: El comportamiento de este costo es fijo dentro de determinados niveles de producción, como por ejemplo el leasing de una máquina; pero si se produce por encima de su capacidad, requiere una segunda máquina y por ende el costo fijo se duplica. (Gráfico 4.1.7.).

Costo Semi-Variable : Es aquel costo que inicialmente tiene un comportamiento fijo para un nivel de producción, comportándose seguidamente en forma variable directamente proporcional a la producción; es el caso de los costos de los servicios públicos que tienen un componente fijo, es decir, se deben pagar utilice o no los servicios, y un componente variable que va creciendo a medida que aumenta el consumo. (Gráfico 4.1.8.).

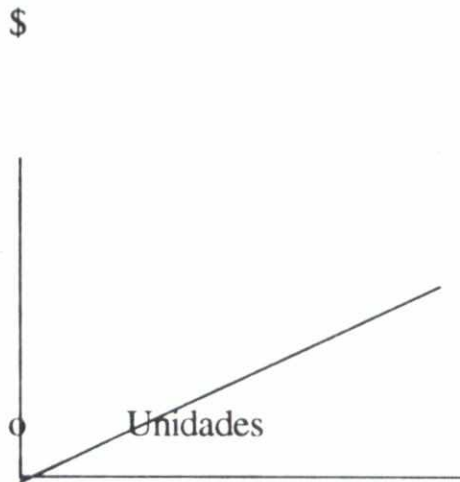
Enseguida encontrará para su análisis, los Gráficos de Ingresos-Egresos y su comportamiento:



GRAFICOS DE INGRESO-EGRESO Y SU COMPORTAMIENTO

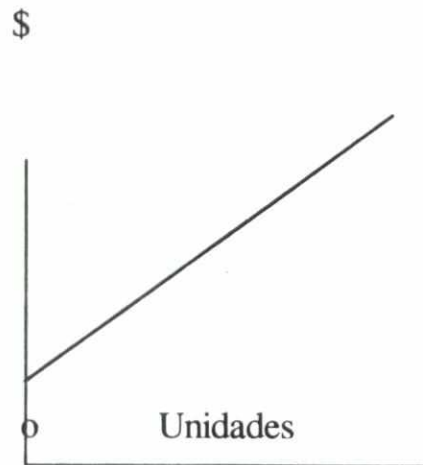
INGRESOS

Gráfico 4.1.1.



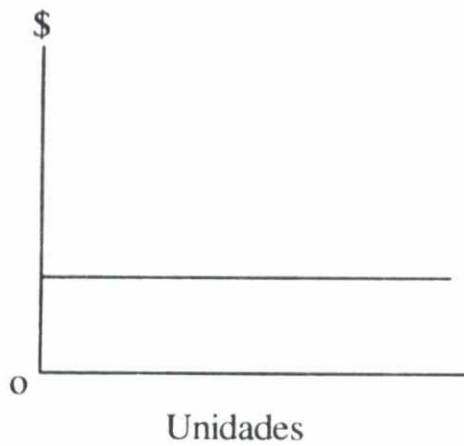
COSTO VARIABLE

Gráfico 4.1.2



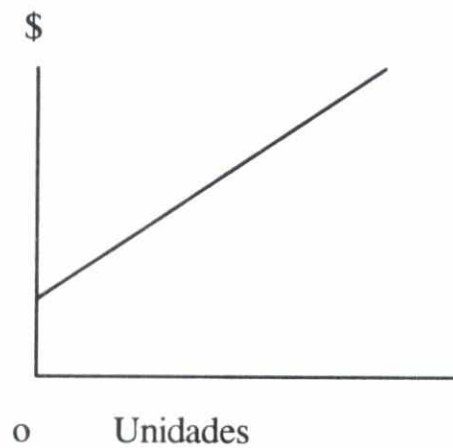
COSTO FIJO

Gráfico 4.1.3



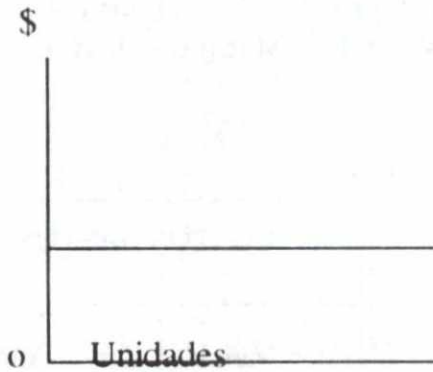
COSTO TOTAL

Gráfico 4.1.4



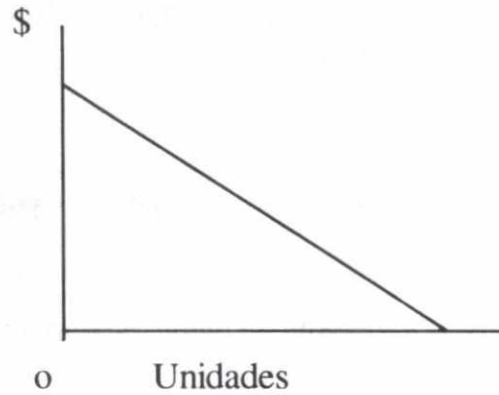
### COSTO VARIABLE UNITARIO

Gráfico 4.1.5



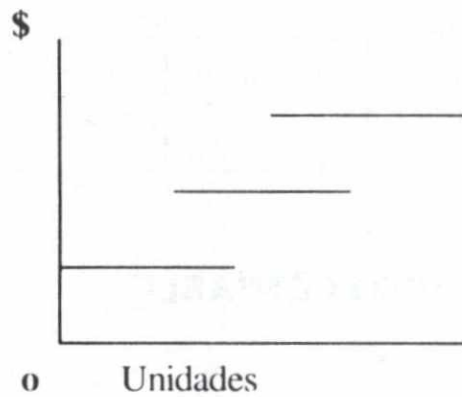
### COSTO FIJO UNITARIO

Gráfico 4.1.6



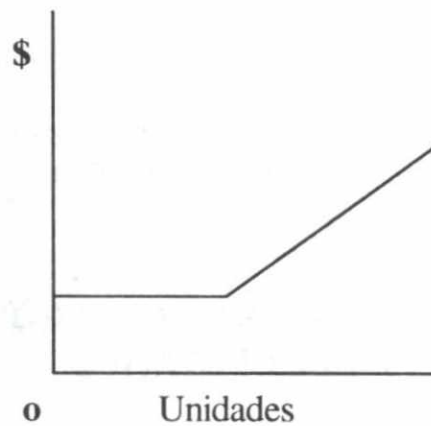
### COSTO SEMI-FIJO

Gráfico 4.1.7



### COSTO SEMIVARIABLE

Gráfico 4.1.8



### EJERCICIO 1

Verifique sus avances en el conocimiento de los conceptos anteriores:

Identifique en el siguiente listado cuáles son los Costos Fijos y Variables y cuáles son los Gastos Fijos y Variables. Marque con X la casilla correspondiente.

ELEMENTOS DE COSTEO	COSTOS		GASTOS	
	Fijos	Variable	Fijos	Variable
Producto: Mesas, y sillas de madera				
Madera				
Sueldo del Gerente de Producción				
Pegantes, clavos				
Sierra Eléctrica				
Sueldo del Gerente				
Luz, agua y teléfono de la planta				
Torno				
Empleados de Corte				
Paños y telas				
Servicios públicos área administrativa				
Cosedora				
Comisión de Vendedores				
Nómina Administrativa				

### 4.2 EL PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE ADMINISTRATIVO

El Estado de Pérdidas y Ganancias, se representa mediante la ecuación,  $Utilidad = Ventas - Costos Fijos - Costos Variables$  (1); esto significa que los cambios en la Utilidad dependen de los cambios en los Egresos y en los Ingresos.

Si la empresa fabrica y vende un solo tipo de producto, los cambios en el Ingreso y en los Costos se verán afectados por los factores Precio y Volumen.

Pero si tiene una mezcla de productos es evidente que no todos tienen los mismos márgenes de utilidad, ni son vendidos en la misma proporción; por lo tanto, además de los precios y los volúmenes, las utilidades se verán afectadas por las mezclas de los mismos.

En la ecuación (1) los costos fijos no varían respecto al volumen, mientras que los variables, son una función lineal del volumen de ventas. Por consiguiente, se debe calcular el Margen de Contribución.

El Margen de Contribución es = ventas - costos variables (2).

Permite calcular el monto de ventas que están disponibles para cubrir los costos fijos y la utilidad de la compañía. Con base en este margen, se puede calcular la proporción en que contribuyen las ventas o el precio de venta para cubrir los costos fijos y la utilidad, tanto unitaria como total:

Proporción del margen de contribución es igual a:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}$$

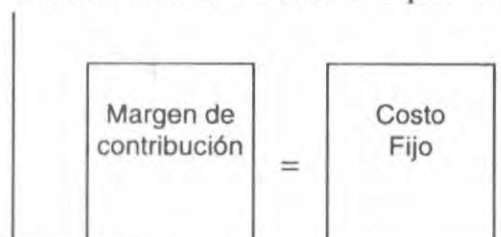
El resultado es, el porcentaje que queda libre para cubrir los costos fijos y la utilidad por cada peso que se venda.

Dependiendo del volumen de ventas y producción de la empresa, podemos apreciar el comportamiento del Margen de Contribución respecto al punto de equilibrio.

Margen de Contribución por encima del punto de equilibrio.

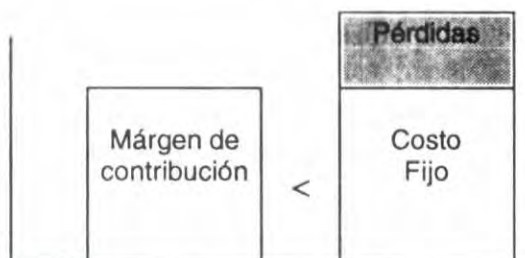


Margen de Contribución en el Punto de Equilibrio





### Margen de Contribución por debajo del Punto de Equilibrio



Cuando se determine el Margen de Contribución y la proporción del Margen de Contribución, se busca el punto de equilibrio, el cual se obtiene tanto en número de unidades como en volumen de ventas, así:

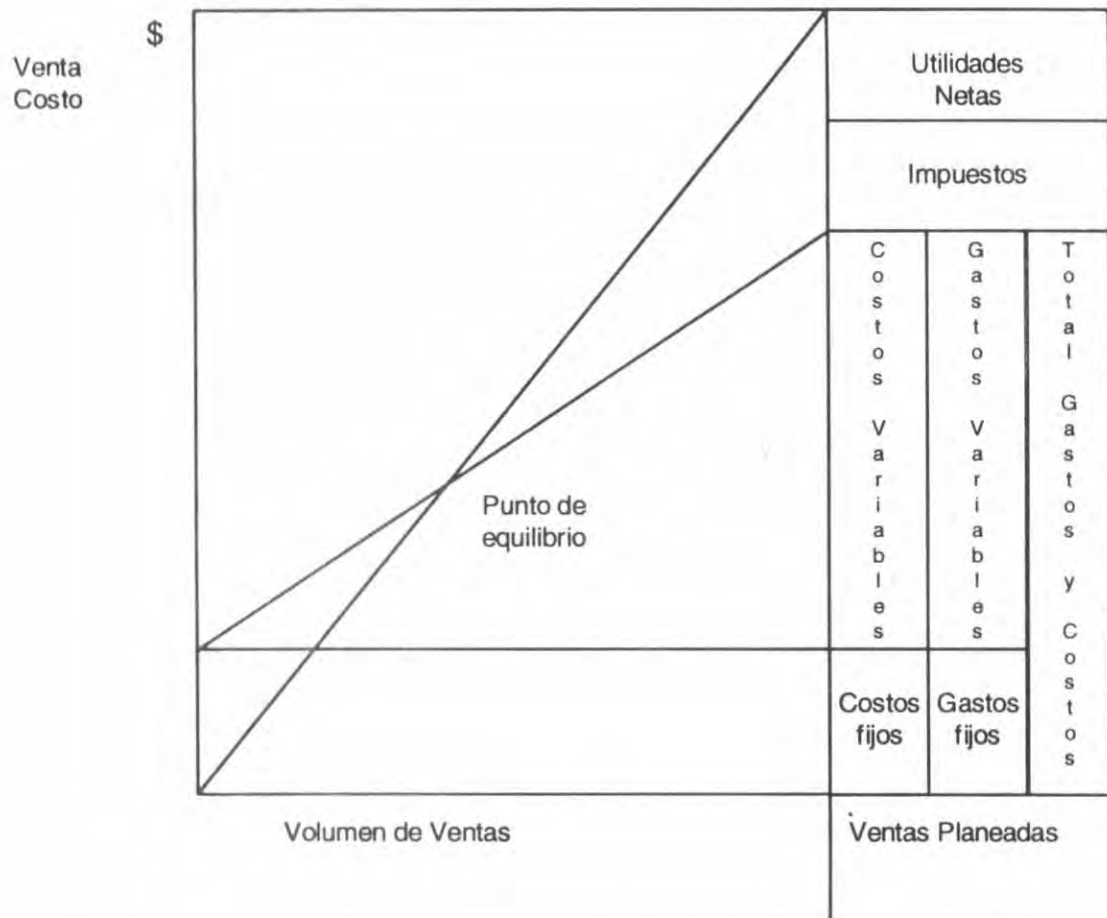
$$\text{Punto de equilibrio en Ventas} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ de Margen de Contribución}} \quad \$$$

Este cálculo nos muestra cuánto tenemos que vender, en pesos para no ganar ni perder.

$$\text{Punto de equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Ventas} - \text{Costo variable unitario}}$$

## GRÁFICO DETALLADO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Gráfico 4.1.9.



Como se puede apreciar en el gráfico 4.1.9, el análisis de Punto de Equilibrio es un estudio dinámico que nos permite visualizar el posible resultado económico de la empresa teniendo como base los ingresos, los costos y los gastos. Todo volumen de actividad por debajo del punto de equilibrio genera pérdidas mientras que por encima de éste genera utilidades.

## Supuestos Básicos:

El análisis del Punto de Equilibrio conlleva en su elaboración y utilidad, una gran rigidez dado que se basa en varios supuestos. El supuesto general consiste en que los factores base del análisis han de permanecer constantes durante el período para el cual se ha calculado el presupuesto.

En forma específica los supuestos principales son:

- El comportamiento de los costos y de los ingresos es lineal dentro de una adecuada fluctuación de actividad.
- Los costos fijos permanecen constantes ante fluctuaciones de volumen.
- Los costos variables fluctúan en proporción directa a la producción y a los ingresos
- El precio de venta es constante.
- La composición de las ventas se mantiene constante.
- La eficiencia y la productividad permanecen constantes.

## EJERCICIO 2

Lo invitamos a comprobar sus avances resolviendo el siguiente caso:

En la ciudad de Santa Marta existe un pintoresco hotel llamado "Titimar» cuyo propietario el señor Titi Alarcón, lo administra directamente.

Ese hotel tiene 50 habitaciones que alquila a \$50.000 diarios. Los costos variables de cada cuarto son de \$10.000 diarios; además de lo anterior tiene costos de depreciación, seguros, mantenimiento, servicios y otros fijos, que suman \$400.000 mensuales.

El señor Alarcón ha suministrado las siguientes estadísticas de ocupación semestral de habitaciones; de enero a junio: 6.050 habitaciones ocupadas, de junio a diciembre: 7.230 habitaciones ocupadas.

Con estos datos le solicita que le informe:

- a.- Cuáles han sido las utilidades en cada semestre.
- b.- Cuál es el número de habitaciones mensuales que debe alquilar como mínimo para no perder
- c.- Suponiendo, independientemente de los anteriores datos, que en marzo y abril no será posible cubrir ni siquiera los costos fijos, ¿debería cerrar el hotel en estos dos meses?



### 4.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

La técnica del Punto de Equilibrio, utilizando en el análisis tanto los datos contables históricos como los presupuestados, suministra al Gerente una información contable - administrativa para determinar cursos de acción

Costo Variable y Margen de Contribución: Aunque un supuesto básico del análisis determina un comportamiento constante del costo variable unitario en el corto plazo, es fácil encontrar situaciones en las cuales éstos están sujetos a distintos grados de variación ya sea por diferentes volúmenes, por razones psicológicas o de otra índole.

Cuando el negocio se encuentra creciendo, se tiende a incrementar los volúmenes a toda costa.

Si el negocio atraviesa una situación «difícil» la administración se preocupa por cambios en los gastos de venta, precios de venta, rotación de mano de obra directa, etc., que afectan el cálculo previo exigiendo, de esta manera, un control adecuado y uniforme de los costos con el fin de optimizar y regularizar las operaciones de la empresa.

Cuando se analiza el Costo Variable, también se debe analizar el Margen de Contribución y el porcentaje del Margen de Contribución, pues cualquier cambio en las futuras utilidades puede ser consecuencia de un cambio en el volumen de ventas.

Si una empresa tiene una proporción de margen de contribución alta, en situaciones de utilidad, origina una gran utilidad con pequeños volúmenes de ventas; pero en situación de pérdida, ésta también será alta con un volumen bajo en las ventas; lo contrario sucede cuando la razón del Margen de Contribución es baja, las grandes utilidades se realizan con un gran volumen de ventas.

Estos cambios son útiles de conocer, por lo siguiente:

Cuando una empresa busca incrementar sus ventas a toda costa y utiliza recursos de promoción, publicidad, incentivos, etc., que sirven de gancho al consumidor, espera un gran porcentaje de Margen de Contribución sin darse cuenta que estos incrementos en el gasto están implicando un cambio en el costo previsto; por lo tanto, están disminuyendo o anulando el incremento que pudo obtener de la promoción, pues al cambiar el costo variable se afecta el Margen de Contribución.

Costos Fijos: Los costos fijos no son estáticos a largo plazo. Pueden ser aumentados con el fin de optimizar la relación existente de los ingresos,

costo variable y costo fijo, como por ejemplo, automatizar su maquinaria para reducir los costos variables unitarios o reducirlo para conseguir una combinación favorable.

Dentro de un corto plazo, los costos fijos son constantes puesto que se pueden predeterminar los volúmenes de actividad; las fluctuaciones de volumen rara vez se amplían desde niveles de inactividad hasta un porcentaje muy alto de capacidad. Así pues, cuando se prevé una reducción radical en el volumen, muchos costos fijos son restringidos; el recorte de los gastos fijos o costos fijos hace descender el punto de equilibrio y posibilita al empresario a soportar una mayor reducción en el volumen, sin que se produzcan pérdidas.

**Margen de Seguridad:** Es el excedente de las ventas con respecto a las calculadas para el punto de equilibrio, donde se muestra la cantidad en que pueden disminuirse, sin que se produzcan pérdidas. La validez de tal margen depende de las estimaciones de los costos en el punto de equilibrio y supone determinadas relaciones de los costos; de acuerdo con la relación existente entre los factores de costos y/o ingreso se pueden determinar cursos de acción. Por ejemplo, si los costos fijos son elevados y existe una razón alta de margen de contribución y un alto margen de seguridad, se exige a la Gerencia una reducción de costos fijos o un incremento de volumen de producción y ventas; en otro caso si son bajos el margen de seguridad y la razón del margen de contribución, se deberá tener en cuenta un incremento al precio de venta o una reducción de los costos variables.

La utilización del análisis se puede apreciar desde el punto de vista de control y desde el punto de vista de toma de decisiones.

El control, es un sistema que nos colabora para observar la ejecución de las actividades de la empresa desde el punto de vista de producción, de ventas y sus costos, determinando las variaciones que se presentan e inclusive, si es del caso, eliminando sus causas.

Si lo utilizamos para toma de decisiones, este análisis nos proporciona información para determinar precios de venta, alternativas de costos, composición de ventas, aumento por supresión de líneas de productos, aceptación de pedidos especiales, apertura de mercados, etc. De otra parte, las decisiones que se toman con base en la información dada vienen a formar parte del presupuesto de la empresa.

### EJERCICIO 3

Con base en los conceptos descritos anteriormente resuelva el siguiente caso:

La Compañía «Técnicos Asesores S.A.» ha sido contratada para preparar la información y análisis necesarios tendientes a indicar el grado hasta el cual la empresa «Cascol S.A.» podría sobrellevar una constante disminución en sus operaciones sin llegar a registrar pérdidas.

Actualmente están operando a un 100% de capacidad con los siguientes datos de ingreso, costos y gastos mensuales.

Ventas	20.000.000
Materia prima	5.000.000
Mano Obra Directa	3.000.000
Costos Indirectos Fijos	2.485.000
Costos Indirectos Variables	2.500.000
Gastos Fijos	800.000
Gastos Variables	2.200.000

Calcule e interpretar el margen de contribución, el porcentaje de margen de contribución y punto de equilibrio.



## 4.4 LA COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se entiende por composición o mezcla de ventas la relación que existe entre las cantidades vendidas de cada producto y su participación del costo total.

Para efectuar un análisis de Punto de Equilibrio, es necesario conocer y tener en cuenta el Margen de Contribución de cada producto, pues los cambios en los volúmenes individuales, canales de distribución, territorios de ventas, supresiones de productos, etc., alteran la relación del Costo-Volumen-Utilidad de la misma

Para establecer el Punto de Equilibrio de la empresa, se determina, en primer lugar, la composición de las ventas; su validez depende del cumplimiento de estas metas.

Un cambio puede dar mayores utilidades, cuando el producto que más se vendió tiene alto margen, o menores utilidades si el producto tiene menor margen.

Ejemplo:

Para ilustrar el efecto de un cambio en la composición de ventas se presenta el siguiente caso:

La Compañía «Organizada Ltda.» tiene un Presupuesto de Ventas para el año de 1994 de \$6.000 millones representada en las ventas de cuatro productos y se espera realizar las proporciones que enseguida se muestran:

### PRODUCTO

	(\$ millones)				
	A	B	C	D	
<b>TOTALES</b>					
Ventas	2.000	2.500	1.000	500	6.000
Porcentaje sb. ventas	33 1/3	41 2/3	16 2/3	8 1/3	100%
Costo variable	<u>1.200</u>	<u>1.700</u>	<u>800</u>	<u>200</u>	<u>3.900</u>
Margen de contribución	800	800	300	200	2.100
Razón del margen de C.	40%	32%	20%	60%	35%
Costos fijos					1.740
Utilidad de la operación					\$360

$$\text{Punto de Equilibrio : } \frac{1.740}{0.35} = \$4.971,4$$



a.) ¿Qué pasaría, si la mezcla de las ventas se modifica y se aumenta el volumen de los productos que tienen inferior margen de contribución? Tendríamos una situación como la siguiente:

## PRODUCTO

(\$ millones)

	A	B	C	D	
TOTALES					
Ventas	1.500	2.200	2.000	300	6.000
Porcentaje sb. ventas	25%	36 2/3	33 1/3	5%	100%
Costo variable	<u>900</u>	<u>1.496</u>	<u>1.600</u>	<u>120</u>	<u>4.116</u>
Margen de contribución	600	704	400	180	1.884
Razón del margen de C.	40%	32%	20%	60%	31.4%
Costos fijos					<u>1.740</u>
Utilidad de la operación					\$144

Punto de Equilibrio :  $\frac{1.740}{0.314} = \$5.541,4$

b) Qué sucedería si adquirimos una nueva máquina con la cual reduciríamos en un 10% los costos variables pero cuyo arrendamiento nos costaría \$120 millones de pesos anuales?

Tendríamos la siguiente situación

## PRODUCTO

(\$ millones)

	A	B	C	D	TOTALES
Ventas	1.500	2.200	2.000	300	6.000
Porcentaje sb. ventas	25%	36.66	33.33	5%	100%
Costo variable	<u>810</u>	<u>1.346,4</u>	<u>1.440</u>	<u>108</u>	<u>3.704,4</u>
Margen de contribución	690	853,6	560	192	2.295,6
Razón del margen de C.	46%	38,8%	28%	64%	38.26%
Costo Fijos					<u>1.860</u>
Utilidad de la operación					\$435,6

Punto de Equilibrio :  $\frac{1.860}{0.3826} = \$4.861,4$

En los ejemplos anteriores se aprecia el grado de sensibilidad que tiene este análisis ante cualquier tipo de variación, ya sea por ventas, precios, costos y gastos, lo cual si bien nos da una mayor opción en el momento de su

evaluación, a su vez nos obliga a mantener una permanente actualización de datos mediante los cuales se evalúe la gestión en forma adecuada y se retroalimente el proceso decisorio de la compañía.

**EJERCICIO 4**

La Compañía «Buñuelos S.A.» está planeando producir buñuelos para una cadena de cafeterías en Bogotá y Cali. Una empresa comercializadora de máquinas fabricantes de buñuelos le ha propuesto dos alternativas: Una máquina automática o una semiautomática para las cuales han calculado los siguientes datos:

	<u>Semiautomática</u>	<u>Automática</u>
Costos fijos anuales	\$3.000.000	\$5.000.000
Costo variable unitario	\$200	\$150

La cadena de cafeterías compra actualmente cada buñuelo a \$500. Calcule y analice:

- a.- Por cada máquina, el número mínimo anual de buñuelos que deben venderse con el fin de que los costos totales de compra sean iguales a los de producción.
- b - La alternativa más productiva para 200.000 buñuelos anuales
- c - La alternativa más productiva para 600.000 buñuelos anuales.
- d- Con los datos que se presentan en el cuadro siguiente , llene los espacios en blanco:

Ventas	Gastos Variables	Gastos Fijos	Costos Totales	Utilidad Neta	Razón de margen de contribución	Punto de equilibrio
1.000	700		1.000			
1.500		300			30%	
	500		800	1.200		
2.000		300		200		
	400	300			10%	
	500	300				3.000
3.000			1.000		305	

## **SÍNTESIS**

El análisis de Costo-Volumen-Utilidad es una herramienta de control de gestión y de toma de decisiones, con la cual de una manera sencilla y por demás gráfica, se pueden visualizar los márgenes de operación para obtener las utilidades esperadas por la organización.

Para utilizar adecuadamente esta metodología es preciso tener claridad en los conceptos de Ingreso y Egreso y en los supuestos sobre los cuales opera, principalmente en aquel que establece que cualquier cambio en los factores utilizados obliga necesariamente a un replanteamiento total del sistema elaborado previamente.



**EJERCICIO 5**

Compruebe sus avances desarrollando el siguiente ejercicio acerca de la influencia del volumen sobre el comportamiento del costo

1. El comportamiento del costo de la Compañía "Productora" es así:

Escala de Producción en Unidades	Costos fijos
0 - 20.000	\$1.600.000
20.001 - 65.000	
65.001 - 90.000	
90.001 - 100.000	
1.900.000	
2.100.000	
2.500.000	

En una capacidad normal de 70.000 unidades por año, los costos variables son en total \$2.800.000. La capacidad total es de 100.000 unidades por año. Entonces:

a. Si la producción actual es de 50.000 unidades anuales, con un precio de venta de \$75,00 por unidad. ¿Cuál será el número mínimo de unidades adicionales que se necesita vender al precio de \$55,00 por unidad y obtener una utilidad de \$75,00 anuales?

b. La producción actual es de 60.000 unidades por año. ¿En cuánto se podrán aumentar los costos de promoción para elevar la producción a 80.000 unidades y obtener una utilidad neta del 5% sobre las ventas totales, si el precio de venta se sostiene a \$75,00?

c. Si la utilidad neta actualmente es de \$100.000, con costos fijos de \$1.600.000 y un aumento del 2% en el precio, mantendrá el mismo volumen de ventas, e incrementará las utilidades en \$50.000, ¿Cuál es el actual volumen en unidades?

2 Elija la mejor alternativa

La Compañía «Cueros S.A.» fabrica y vende un artículo para el consumidor. Puede producir y vender hasta 3.000 unidades, con un costo variable de \$150 por unidad y costos fijos de \$500.000

De 3.001 a 6.000 unidades con un costo variable de \$100 por unidad y costos fijos de \$700.000

De 6.001 a 10.000 unidades con un costo variable de \$50 por unidad y costos fijos de \$1.500.000.

El presidente de la compañía ha descubierto que pueden venderse :

2.500 unidades al precio de \$600 cada una, o

5.000 al precio de \$400.

Probablemente se venderían 8.000 unidades a \$350 la unidad.

Si se aumentara en \$100.000 la publicidad y los costos de venta en \$10 por unidad. Estos últimos son adicionales a los ya indicados para un volumen de ventas entre 6.001 y 10.000 unidades. ¿Cuántas unidades debe la Compañía "Cueros S.A" planear para producir y vender: 2.500, 5.000 u 8.000?

3 La Compañía «Perfumes» vende tres tipos de lociones. Si las ventas presupuestadas mensuales son de \$100.000.000, los Costos Fijos mensuales son de \$12.000.000, la Proporción de Ventas totales aplicables a cada producto y la razón del Margen de contribución , son:

Proporción de Ventas Totales    Margen de Contribución

Loción popular

Loción para después de la afeitada

Loción de lujo 40%

50%

10%    35%

20%

12.5%

se quiere saber:

a. Cuál es el punto de equilibrio de empresa?

b. Si la mezcla de producto cambia así: loción popular 60%, loción para después de la afeitada 35% y loción de lujo 5%, ¿Cuál será el punto de equilibrio?



## 5. ANÁLISIS DE COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

Si tenemos los fundamentos y los elementos básicos para el cálculo y estudio de los costos y de los gastos, surge la pregunta, ¿en qué tipo de decisión son útiles? es decir, ¿dónde se puede utilizar esta información? La respuesta inmediata es que tales elementos se aplican en el análisis financiero y en la toma de decisiones administrativas, de producción, de ventas y en la determinación de los precios, entre otras actividades.

Para analizar este tema, de gran importancia en la gestión financiera, proponemos los siguientes **OBJETIVOS**:

- \* **CONOCER LOS ELEMENTOS Y ALTERNATIVAS DE CONTABILIZACION Y ACUMULACION DE COSTOS Y GASTOS**
- \* **APLICAR DICHOS CONCEPTOS EN LA TOMA DE DECISIONES DE PRODUCCION Y VENTAS**

Lea detenidamente cada punto del tema, analice y desarrolle los ejercicios con lo cual podrá averiguar por sí mismo sus avances en el estudio de este tema.

### 5.1 COSTOS Y GASTOS.

Dentro de la dinámica empresarial vinculada a la gestión del «día a día», el empresario se encuentra normalmente ante la necesidad de decidir sobre el precio de sus productos y servicios y dentro de ese proceso es necesario identificar una gran variedad de factores y el costo es uno de ellos.

De hecho, el punto de partida de la decisión, se encuentra definido por el ambiente de competencia existente en la industria, es decir, si se encuentra en un sector monopolístico (un solo vendedor) u oligopolístico (pocos vendedores dominan el mercado), o en franca competencia (muchos vendedores y compradores).



Si la empresa se encuentra en uno de los dos primeros ambientes, el factor de costo tiene un gran peso en la decisión, puesto que el empresario no tiene que pensar en la competencia sino en cuanto cuesta su producto, cual es la actividad esperada y con base en dicha información, definir el precio.

Si la empresa se encuentra en un ambiente competitivo, como es la tendencia en la actualidad, el empresario no solamente sopesará el costo para determinar un precio, sino que los precios del mercado lo guiarán para definir si toma la decisión de aceptar o no el negocio, determinar su infraestructura y fijar su nivel de eficiencia.

Además de las consideraciones anteriores, el empresario debe evaluar el grado del impacto en su mercado ante cambios en los precios, es decir, que sin importar su condición de monopolio o de alta competencia es necesario identificar el nivel de respuesta - ya sea para crecer o decrecer -, el de sus clientes, ante disminuciones o incrementos en los precios. Este concepto se denomina elasticidad precio-demanda del mercado.

## 5.2 CONCEPTOS DE COSTOS Y GASTOS

El concepto de costos está relacionado con los precios, los productos y servicios y es un instrumento para la contabilidad financiera y administrativa, para la planeación y control empresarial.

Los costos, constituyen en la empresa, un sistema contable y financiero el cual permite cuantificar los procesos productivos, determinar el valor real de los productos y presentar resultados finales, suministrando información real a la contabilidad general y financiera, convirtiéndose en herramienta para el análisis financiero, los presupuestos y el control.

Los costos se clasifican en costos reales y por órdenes de trabajo y costos por procesos. También, en Costos directos y Costos indirectos.

## 5.3 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

**Los costos por órdenes de trabajo**, bien sea de una unidad (una máquina, una caldera) o un lote de unidades (100.000 tornillos), registra los diferentes costos, presentando cifras unitarias y se obtienen dividiendo el costo total por el número de unidades producidas.

Se denominan **costos reales** aquellos en que los costos unitarios, de cada unidad producida, se determinan en períodos posteriores a su fabricación

**Los costos por procesos**, registran los costos por períodos mensuales o trimestrales y el número de unidades fabricadas en dicho período.

**Los costos directos** son aquellos relacionados directamente con el producto fabricado, como los materiales, por ejemplo la tela, el hilo y los adornos de un traje, y el salario de la confeccionista. Tienen relación directa con el producto, la materia prima y la mano de obra.

**Los costos indirectos** no están asociados directamente con los productos, pero son parte proporcional del costo, como los servicios de luz, agua, teléfono, arrendamientos, etc..

El cálculo de las porciones de costo indirecto para cada producto se realiza por el método de “centros de costos” que son áreas globales de fabricación con características específicas.

## 5.4 ELEMENTOS DEL COSTO

Se consideran tres elementos básicos que son materia prima, mano de obra directa y gastos de fabricación y tres elementos secundarios que son los gastos de administración, los de ventas y los financieros.

### Elementos Básicos:

<b>Materia Prima</b>	Son los insumos, material y elementos específicos de la transformación de los productos. Se valoran por los métodos de promedio ponderado, sistema ueps, peps.
<b>Mano de obra directa</b>	Corresponde al pago salarial del obrero que tiene relación directa con la fabricación del producto.
<b>Mano de obra indirecta</b>	Salario del obrero que tiene una relación indirecta en la producción: aseador, auxiliar
<b>Elementos Secundarios</b>	Son las demás erogaciones, cuyo costo es común a varios productos. La asignación de las cuotas se realiza con bases preestablecidas, como áreas físicas para repartir los arriendos, los metros cúbicos para distribuir el consumo de agua, el número de personas para los gastos de cafetería.
<b>Gastos de Fabricación</b>	

## 5.5 MÉTODOS PARA DETERMINACIÓN DE COSTOS Y PRECIOS

Dentro de las diferentes alternativas que ofrece la literatura especializada en el tema encontramos las siguientes:

- Determinación del precio con base en el costo total, en el cual éste sería igual a los costos totales, calculados como costos por absorción, más un incremento que amortice con gastos administrativos, comerciales y financieros y el margen de utilidades deseados.

- Determinación del precio sobre los costos de conversión, en donde el factor clave para definir precios está en los costos para transformar el producto sin incluir la materia prima, con lo cual se da énfasis a los tiempos y esfuerzos realizados en la fábrica.

- Determinación del precio sobre la base de los costos variables del producto, es decir, la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos que estén directamente relacionados con su proceso de transformación, este método se identifica como Costeo Directo.

### 5. 5.1 NATURALEZA DEL COSTEO DIRECTO

El sistema de costeo directo, utilizado para determinar y evaluar los resultados operativos de una empresa y/o valorar sus inventarios o definir precios, es un área de controversia entre los sistemas contables puesto que su metodología es diferente a la utilizada convencionalmente, el costeo por absorción.

El Instituto Canadiense de Contadores Públicos define el costeo directo o variable como «una aplicación del análisis marginal a la contabilidad de costos en la cual la atención se concentra en los costos de producción variables y en la diferencia entre las ventas y los costos variables de un producto o departamento: contribución a los costos fijos y a la utilidad». En esencia, en el sistema de costeo directo se considera al costo variable como costo del producto y a los costos fijos como costos del período. Normalmente, el costo variable está compuesto por los costos de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación variables.

### 5.5.2 COSTEO DIRECTO Y COSTEO POR ABSORCIÓN

Efectuando una comparación entre el costeo directo y el costeo por absorción se puede apreciar que en este último todos los costos de fabricación se tratan como costos del producto, es decir, que tanto los costos variables como los costos fijos se aplican a los artículos terminados con un coeficiente de costo indirecto real o estándar.



Este sistema, dadas sus características, muestra el efecto que tienen los costos fijos en la utilidad hasta que se ha vendido el producto; en el sistema de costo directo, los costos fijos se tratan como costos del período y se cancelan en su totalidad durante el desarrollo del mismo.

Esta característica afecta en forma inmediata a los inventarios puesto que únicamente se evalúan de acuerdo con los costos variables teniendo un efecto importante en las utilidades del período.

Comparando los resultados arrojados en el Estado de Pérdidas y Ganancias se pueden generalizar los siguientes conceptos:

-Si las ventas y la producción están equilibradas al volumen estándar (lo que se produce se vende), la utilidad es igual que en ambos sistemas: se cargan todos los costos en el período.

-Cuando la producción es mayor que las ventas se observa mayor utilidad en el sistema de costeo por absorción que la del sistema de costeo directo. Esta situación se presenta pues el inventario valorado por el sistema de costeo por absorción incluye costos fijos que se difieren a períodos futuros.

-Cuando las ventas exceden a la producción el costeo por absorción muestra una menor utilidad que la que produce el costeo directo. Esto, porque el sistema de costeo por absorción incluye costos fijos de períodos anteriores, los cuales estaban localizados en los inventarios iniciales del producto; por lo tanto, los costos fijos totales en este sistema exceden a los costos fijos del período.

-Cuando las ventas se mantienen constantes, pero el volumen de producción sufre alteraciones o fluctuaciones, el costeo directo arroja una cifra constante de utilidad, no se afecta por el volumen de inventarios. En el costeo por absorción se produce una cifra fluctuante de utilidad afectada por las cuantías variables de los inventarios.

-Si el volumen de producción es constante, la utilidad de ambos sistemas es directamente proporcional a las ventas.

-La continuidad en la aplicación de uno de estos sistemas tiende a disminuir las diferencias entre las cifras periódicas de utilidad, porque la diferencia entre la producción y el volumen de ventas tiende a igualarse a través de períodos prolongados de tiempo.



Para determinar la diferencia de utilidad entre un sistema y otro se puede aplicar el siguiente concepto:

$$\begin{aligned} \text{Diferencia de Utilidades} &= \text{CIF fijo unitario en inventario} \times \text{Cambio de las unidades} \\ \text{Utilidad}_{cd} - \text{Utilidad}_{ca} &= \frac{\text{CIF fijo}}{\text{volumen normal de producción}} \times (\text{Volumen producido} - \text{volumen vendido}) \end{aligned}$$

El siguiente ejemplo muestra y compara dos estados de Pérdidas y Ganancias elaborados con base en el costeo directo y el costeo por absorción:

### Comparación del Costeo Directo y el Costeo por Absorción

Datos:

Tarjeta Costo Estándar	\$130
Material	\$150
Mano Obra Directa	\$100
CIF fijos	<u>\$15.000.000</u>
150.000 Und.	\$100
CIF variables	<u>20</u>
	\$400

Precio de venta: \$500 por unidad

Gastos de venta y administración fijos \$10.000.000 por año.

SALDOS INVENTARIOS	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto	Los 4
años					
EN UNIDADES	año	año	año	año	juntos
Inventario Inicial	-	-	30.000	10.000	-
Producción	150.000	170.000	140.000	150.000	610.000
Ventas	150.000	140.000	160.000	160.000	610.000
Inventario Final	-	30.000	10.000	-	-

Analice el siguiente ejemplo.

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (\$000)

#### Costeo Directo

Ventas	\$75.000	\$70.000	80.000	80.000	305.000
Costo de los Productos					
Manufacturados	45.000	51.000	42.000	45.000	183.000

Más Inventario Inicial	-	-	9.000	3.000	-
Total disp. a la Venta	45.000	51.000	51.000	48.000	183.000
Menos Inventario Fina	-	9.000	3.000	-	-
Costo Mcía. Vendida	45.000	42.000	48.000	48.000	183.000
Margen de Contribución	30.000	28.000	32.000	32.000	122.000
Gastos fijos indirectos de fabricación	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Gastos de venta y de Administración	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Utilidad neta operación	\$ 5.000	\$3.000	\$7.000	\$7.000	\$22.000

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
(\$ 000)

**Costeo por Absorción**

Ventas	\$75.000	\$70.000	80.000	80.000	305.000
Costo de los Productos Manufacturados	60.000	68.000	56.000	60.000	244.000
Más Inventario Inicial	-	-	12.000	4.000	-
Total disp. a la Venta	60.000	68.000	68.000	64.000	244.000
Menos Inventario Final	-	12.000	4.000	-	-
Costo Mcía. Vendida	60.000	56.000	64.000	64.000	244.000
Gastos de fabricación sub o sobre aplicados*	-	(2.000)	1.000	-	(1.000)
Costo ajustado de la mercancía vendida	60.000	54.000	65.000	64.000	243.000
Utilidad Bruta	15.000	16.000	15.000	16.000	62.000
Gastos de venta y de Administración	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000
Utilidad neta operación	\$ 5.000	\$6.000	\$5.000	\$6.000	\$22.000

\* Cálculo de los gastos de fabricación sub o sobre aplicados con base en el volumen normal de 150.000 unidades (\$000):

Segundo año	\$2.000	Sobreaplicados:	(170.000-150.000) x \$100
Tercer año	1.000	Sobreaplicados:	(150.000-140.000) x \$100
Los 4 años	1.000	Sobreaplicados:	(610.000-600.000) x \$100

**EJERCICIO 1**

1. Teniendo en cuenta los conceptos y ejemplos anteriores identifique en el siguiente listado, cuáles son los Costos y cuáles los Gastos:

**Producto: Mesas y sillas de madera**

Elementos de costeo	Costos	Gastos
Madera		
Pegantes, clavos		
Sierra eléctrica		
luz, agua, teléfono		
Torno		
Area de Corte		
Area de ensamble		
Paños		
Cosedora		
Nómina		
Vendedores		

2. Analice los elementos y clases de costeo de su empresa: Busque unos ejemplos y analícelos.

---

---

**5.5.4. VENTAJAS DEL COSTEO DIRECTO**

El sistema de Costeo Directo, es de gran utilidad para la Gerencia pues facilita la recolección y el estudio de los datos necesarios para la toma de decisiones de ejecución empresarial. Dentro de este tipo de información se tiene en cuenta lo siguiente:

-Si una empresa tiene capacidad de venta y producción fijas en las cuales las utilidades varían de acuerdo con factores como costos variables, precios de venta y cambios en la mezcla de productos, el costeo directo proporciona, con base en la distinción entre costos fijos y variables, el porcentaje o razón de margen de contribución.

-El margen de contribución indica el valor disponible para cubrir costos fijos y utilidad ,según el volumen de ventas. Esto permite planear las utilidades, obteniendo la mezcla óptima de producción y ventas de acuerdo con la elasticidad precio-demanda del producto.



-En el área de producción, donde es necesario el control del costo, se elaborará un costo estándar que diferencie el costo variable del fijo y se evite por lo tanto la asignación de costos indirectos de fabricación, los cuales presentan dificultad en su determinación y cálculo por estar influenciados por las capacidades teórica, práctica o normal de producción. Si así se procede, se controlará de una manera más eficaz los costos variables que son los que están directamente relacionados con la producción .

También es fácil evaluar sin necesidad de verlos mezclados con el costo de ventas e inventarios; dichos gastos son presupuestables y controlables por la administración, tales como, publicidad, investigación, supervisión y demás fijos que se perciba que no variarán a corto plazo.

-Dado que los costos son independientes de las actividades de venta de productos individuales, un estado de rentabilidad por producto, área, departamento, etc., mostrará cifras que determinan mejores y diferentes puntos de vista para evaluar la actuación pues determinan un margen de contribución y una razón de contribución que califica las tareas realizadas.

-Con el sistema de costeo directo, se evita el uso de coeficientes de costos indirectos de fabricación los cuales, además de crear situaciones de inexactitud, presuponen una aplicación uniforme a todos los productos o líneas de producto.

-Este sistema es útil para la determinación de precios a corto plazo, por lo siguiente:

-Aquellos precios que muestran pérdida bajo el sistema de costeo por absorción pueden presentar adiciones a la utilidad bajo el costeo directo, siempre y cuando sean mayores que los costos variables y no existan mejores oportunidades de utilizar la capacidad instalada ociosa de la empresa.

-Es útil en las decisiones de inversión de capital puesto que el interés radica en los movimientos de efectivo proyectados y el rendimiento que producirían los fondos requeridos.

-Contribuye como herramienta para obtener información en decisiones a corto plazo, tales como, fabricar o comprar, vender o procesar adicionalmente un producto, determinar niveles de inventario, ventas selectivas, rutas de entrega, tamaños de los lotes de venta, etc.



## 5.6 COSTEO DIRECTO Y LA TEORÍA CONTABLE

El sistema de Costeo Directo, que de hecho se diseñó alrededor de un punto específico de la teoría contable como es el de la utilidad, es una diferencia entre los ingresos y egresos. Difiere como ya se describió en el método para hallarla- del sistema de costeo por absorción puesto que el costo del producto (variable y fijo asignado) se compara con el ingreso derivado de su venta, mientras que en el costeo directo sólo la porción variable de los costos se trata como costo del producto.

Esto, porque los costos fijos se causan independientemente de la fabricación o no del producto; en los costos variables, son consecuencia directa de la producción. A pesar de este argumento, existe resistencia a utilizar el sistema de costeo directo y se efectúan las siguientes críticas:

- Se debe aplicar el costo fijo y el costo variable al producto pues éstos se registran para fabricar y la capacidad de la empresa existe a corto y largo plazo independientemente de los niveles de producción a corto y largo plazo.

- Se viola el principio de comparación de los costos con los ingresos para determinar la utilidad, pues según este concepto cuanto mayor sea la cantidad de costos anexados a los productos, más precisa será la medición de la utilidad.

- Cuando existe un comportamiento cíclico en ventas de una empresa, se modifica el significado de los Estados Financieros, pues en la época de producción se encuentran resultados negativos y en época de ventas se obtendrán utilidades bastante altas.

- Aunque el costeo directo es útil en la toma de decisiones sobre precios a corto plazo, se observa una tendencia a dejar de lado la necesidad de recuperar los costos fijos mediante el precio del producto y que la continuidad a largo plazo depende de la reposición de los activos.

- Otro punto importante se refiere al comportamiento de las funciones de costocosto fijo dado que si no es preciso, conllevan problemas técnicos de cálculo que hacen que el costeo directo no ofrezca una indicación exacta del margen de contribución a diferentes niveles de producción.

Ejemplos:

**ESTADO DE RENTABILIDAD-LINEA DE PRODUCTO A,  
BAJO EL SISTEMA DE COSTEO POR ABSORCION**

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	<u>\$1.000.000</u>	<u>\$1.200.000</u>	<u>\$1.400.000</u>
Costo de Ventas:			
Materiales	\$ 220.000	\$ 240.000	\$ 270.000
Mano de Obra directa	150.000	170.000	190.000
Costos Ind. Variables	30.000	35.000	38.000
Costos Ind. fijos (aplic)	225.000	306.000	437.000
Total	<u>\$ 625.000</u>	<u>\$ 751.000</u>	<u>\$ 935.000</u>
Utilidad Bruta	<u>\$ 375.000</u>	<u>\$ 449.000</u>	<u>\$ 465.000</u>
Menos: Gastos de venta y administrativos:			
Variables	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 120.000
Fijos (Aplicados)	<u>200.000</u>	<u>300.000</u>	<u>462.000</u>
Total	<u>\$ 300.000</u>	<u>\$ 410.000</u>	<u>\$ 582.000</u>
Utilidad Neta	<u>\$ 75.000</u>	<u>\$ 39.000</u>	<u>\$ ( 117 000)</u>
Rendimiento de Ventas	7.5%	3.3%	(8.3%)

**ESTADO DE RENTABILIDAD-LINEA DE PRODUCTO A  
BAJO EL SISTEMA DE COSTEO DIRECTO**

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	<u>\$1.000.000</u>	<u>\$1.200.000</u>	<u>\$1.400.000</u>
Costo de Ventas:			
Materiales	\$ 220.000	\$ 240.000	\$ 270.000
Mano de Obra directa	150.000	170.000	190.000
Costos Ind. de fabrica- ción variables	30.000	35.000	38.000
Gastos de venta adiminis- trativos variables	<u>\$ 100.000</u>	<u>\$ 110.000</u>	<u>\$ 120.000</u>
Total	<u>\$ 500.000</u>	<u>\$ 555.000</u>	<u>\$ 618.000</u>
Margen de Contribución	\$ 500.000	\$ 645.000	\$ 782.000
Indice de Contribución	50%	53.7%	55.9%

Como se puede apreciar, la utilidad del tercer año vista desde el costeo por absorción es negativa aunque la contribución del producto a la utilidad ha sido la más alta de los tres años, por lo tanto podemos concluir que el problema no está en el producto sino en otras decisiones que afectaron a los costos y gastos fijos de la compañía.

## **EJERCICIO 2**

1. Teniendo en cuenta el análisis de Costo Directo y Costo por absorción, seleccione un producto y determine el estado de rentabilidad:

1.1. Mediante el Costeo por Absorción

1.2. Mediante el Costeo Directo

2. Teniendo en cuenta su empresa, analice en donde es más útil:

2.1. El Costeo por absorción

2.2. El Costeo directo

## 5.7 COSTOS, GASTOS Y TOMA DE DECISIONES.

Como se definió al inicio del Capítulo la toma de decisiones constituye el factor fundamental de actuación de un ejecutivo-administrador y consiste en elegir entre varios cursos de acción alternos, el que cumpla - de acuerdo con la información - con los objetivos requeridos.

Toda decisión tiene que ver con el futuro mediano e inmediato y se encuentra comprometido con la incertidumbre, factor que califica y determina la dificultad o facilidad de la misma. Si tenemos en cuenta que la vida del hombre se caracteriza por decisiones afectadas por la interrelación de juicio, voluntad, tiempo, sentimiento, información, etc., el administrador, debe escoger la alternativa más ventajosa y para ello debe estar bien informado y proceder de acuerdo con un ordenamiento lógico que limite los factores sentimentales o de capricho, perjudiciales en un momento dado, para una buena decisión.

Un proceso racional de toma de decisiones puede ser desarrollado así:

- 1.- Identificar el problema y los objetivos de la organización.
- 2.- Determinar cursos alternos de acción.
- 3.- Analizar las consecuencias de las alternativas.
- 4.- Calificar cada alternativa.
- 5.- Identificar la alternativa a seguir y ejecutarla.
- 6.- Evaluar los resultados y retroalimentar el proceso.

En el proceso de toma de decisiones empresariales se conjugan factores cuantificables (costos, ingresos, etc.) y no cuantificables (bienestar del trabajador, preferencias de los accionistas, costos sociales, etc.) que deben ser ampliamente determinados con el fin de obtener los mejores resultados.

En este tema se detallarán algunas formas y situaciones en que los costos y los gastos son útiles para facilitar una decisión teniendo en cuenta que forman parte de una variedad de herramientas que pueden ser utilizadas para tal efecto.



### 5.7.1 COSTOS Y DETERMINACIÓN DE PRECIOS

Al detallar los conceptos relacionados con costos y precios expuestos anteriormente, vemos que uno de los factores controlables por la empresa para determinar el precio de sus productos es el costo, que complementado con otros controlables o no, tales como, oferta, demanda, competencia, disposiciones legales, características del producto, situaciones financieras de la empresa, niveles de actividad, etc., es una herramienta útil en este tipo de decisiones.

Es muy común que el empresario para determinar el precio del producto se base en la competencia, más cuando ésta es líder dentro del mercado, o por disposiciones legales si existe intervención estatal que limite el precio.

Estos factores en un momento dado pudieran ser argumentados para no utilizar los costos; no obstante no lo son, pues el costo juega a la par con las expectativas del inversionista. Éste presta el servicio de informar si las utilidades producidas con precios controlados corresponden o no con los objetivos de la inversión o de la rentabilidad dando una pauta para tomar una decisión en aspectos tales como ensanches de planta, elaboración de nuevos productos, montaje de nuevas empresas, etc.

Dentro de una variedad de sistemas para determinar precios con base en los costos se detallan a continuación los más útiles y técnicos.

#### - Con Base en el Costo Total:

Para determinar el precio con base en el costo total, se deben tener en cuenta los costos unitarios y los gastos unitarios, sobre los cuales se aplica el rendimiento deseado por unidad, es decir:

$$P_v = C_{Tu} + G_{Gu} + U_{ti. \text{ deseada}}$$
$$U_{ti. \text{ des.}} = \% \text{ del costo total prod. y ventas.}$$

Veamos como:

Se aplica cuando el producto es nuevo en el mercado; también, por aquellas empresas que elaboran productos sobre medidas con características específicas. La ventaja principal es la de asegurar la total recuperación de los costos y la obtención de la utilidad planeada.

Este sistema tiene una gran aplicabilidad en ambientes no competitivos para determinar rentabilidades y ser fuente de información para toma de decisiones relacionadas con la inversión.

No obstante, el sistema cuenta con limitaciones entre las cuales se observa que no tiene en cuenta la elasticidad de la demanda, lo cual le quita la realidad al precio y obliga a ajustar el precio a las condiciones del mercado.

No tiene en cuenta la competencia así ésta sea muy reducida, por lo cual los ejecutivos no cuentan con parámetros externos de comparación, como son las fuentes de información para cumplir el objetivo empresarial de reducir costos para aumentar utilidades dentro de los límites del mercado.

El empresario deberá interesarse en conocer la proporción de costos fijos y variables dentro del costo total, información necesaria para el cálculo y determinación de la capacidad instalada y su utilización.

El uso de los porcentajes fijos de utilidad limita la capacidad de determinar un precio justo para varios productos, que aunque sean diferentes tengan un mismo costo; por último, se desconoce el potencial de utilidad que puede aportar cada producto a la empresa.

Ejemplo: Una empresa desea obtener una utilidad igual al 30% de los costos totales. Los coeficientes de costo indirectos de fabricación y de gastos generales se calculan sobre la base de las ventas estimadas: 20.000 unidades de X y 30.000 unidades de Y.

Cálculo:

	«Coeficiente de CIF y Gasto»	
Materiales		
X (20.000 a \$800)	16.000.000	
Y (30.000 a \$300)	<u>9.000.000</u>	\$25.000.000
M.O.D.		
X (20.000 a \$300)	6.000.000	
Y (30.000 a \$600)	<u>18.000.000</u>	\$24.000.000
CIF (200% de M.O.D.)		<u>48.000.000</u>
Costo de Producción		\$97.000.000
Gastos Gen. (20% C. de Prod.)		<u>\$19.400.000</u>
Costo estimado Prod. y Ut.		\$116.400.000

	«Determinación de Precios»	
	X	Y
Materiales	\$ 800	\$ 300
M.O.D.	300	600
CIF	<u>600</u>	<u>1.200</u>
Costo de Fabricación	\$1.700	\$2.100
Gastos Generales	<u>340</u>	<u>420</u>

Costo de Fabricación y venta	\$2.040	\$2.520
Margen de Utilidad (30%)	<u>612</u>	<u>756</u>
Precio Propuesto	<u>\$2.652</u>	<u>\$3.276</u>

**- Con Base en el Costo de Conversión:**

En este sistema se determina el precio del producto con base en el costo unitario, los gastos de administración y venta unitarios y un porcentaje del costo de conversión como utilidad deseada, es decir:

$$Pv = GTu + GGu + \text{Utilidad deseada sobre los costos de Mano de obra x indirectos de fábrica.}$$

Como se observa el sistema está basado en dos puntos principales a saber: el hecho de no calcular utilidades sobre el costo de la materia prima sino exclusivamente sobre el costo de las actividades necesarias para su transformación a producto terminado (MOD, CIF) y el hecho de tener en cuenta para determinar el precio del producto, el tiempo, la capacidad instalada y los costos indirectos que estén vinculados con el proceso productivo, para de esta manera cubrir el objetivo de asignar un precio justo al trabajo de transformación.

Ejemplo: Utilizando los datos del anterior cálculo, el precio será:

**«Determinación del Precio Sistema Costo de Conversión»**

	X	Y
M P	\$ 800	\$ 300
Costo de Conversión	900	1.800
Gastos Generales	<u>340</u>	<u>420</u>
Costo de Fabricación y venta	\$2.040	\$2.520
Utilidad esperada (68% C. de Conversión)	<u>612</u>	<u>1.224</u>
Precio Propuesto	<u>\$2.652</u>	<u>\$3.744</u>

Podemos observar que el producto Y obtiene un mayor precio dado lo intensivo en sus costos de producción.

**- Con Base en el Costo Marginal o Costeo Directo**

Si definimos el costo marginal como aquel costo que guarda relación directa con un producto o negocio, de tal manera que si no se produce el elemento no se produce el costo. La diferencia entre el costo total y éste radica en el concepto sobre recuperación del costo:



En el costo total el precio del producto debe cubrir como mínimo el costo de elaboración el producto o sea los costos fijos variables.

Bajo el costo marginal o costeo directo cualquier contribución adicional con el fin de cubrir o ayudar a cubrir los costos fijos es mejor que no tenerla, por lo cual con este sistema la determinación de precios es bastante flexible y los objetivos del empresario o ejecutivo que toma esta decisión interrelaciona el precio y las unidades que maximicen las utilidades.

Deberá tener en cuenta que el precio sea por lo menos mayor que los costos variables de producción. En otras palabras, este sistema dada su gran flexibilidad, permite determinar precios de acuerdo con los cambios del mercado, cambios potenciales de precio y de grado de utilización, de la capacidad instalada con el fin de optimizar los recursos de la empresa y atender la demanda adicional del proyecto.

Para que estos objetivos se cumplan es necesario que se cuente con la información necesaria, acerca del grado de utilización de la capacidad instalada, mercado potencial adicional, elasticidad precio-demanda y la ilustración suficiente de las consecuencias que acarrearía para sus clientes ordinarios la venta ocasional de productos a más bajo precio que el normal.

Aunque es bastante ventajosa la utilización de este sistema, no deja de tener problemas relacionados con la actitud de esta práctica, entre los cuales se aprecian:

- Adquirir la costumbre de determinar el precio con el fin de aportar a los costos fijos y olvidarse de la utilidad.
- Acostumbrar a los clientes a los precios asignados para pedidos especiales.
- Poner en peligro la estabilidad de la oferta puesto que la competencia puede reaccionar de manera similar en un período mayor.
- Que en la práctica los costos variables no tienen un comportamiento lineal directamente relacionado con la producción. Por lo tanto, la razón marginal no permanece constante a todo volumen de producción.

Ejemplo: Con base en los datos empleados anteriormente, el precio de venta mínimo será:

«Determinación del Precio de Venta Sistema Costo Marginal»

	X
Materiales	\$ 800



MOD	300
CIF Variables	225
Gastos Generales Variables	\$ 75
Costos Marginales = Precio Mínimo	<u>\$1.400</u>

### Con Base en el Rendimiento de la Inversión

Para todo inversionista el factor principal en sus operaciones es el rendimiento que de su inversión pueda obtener. Teniendo en cuenta esto, uno de los sistemas para determinar el precio está basado en el rendimiento de la inversión, el cual se obtiene así:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Capit. Promed.}}$$

$$\text{RSI.} \qquad \text{Rentabilidad} \qquad \text{Rotación}$$
$$\qquad \text{en} \qquad \times \qquad \text{de}$$
$$\qquad \text{Capital} \qquad \qquad \text{Capital}$$

Para la determinación del precio bajo este método se utiliza la siguiente relación:

$$\text{Ct} + \text{RSI} \times \text{If}$$

$$\text{Pv} = \frac{\text{Unidades para vender}}{1 - (\text{RSid} \times \text{IV})}$$

En donde:

Ct = Costo total

RSid = Rendimiento sobre la Inversión deseado

If = Inversión fija de capital

Iv = Inversión variable de capital como porcentaje de ventas.

Este sistema es de útil aplicación en los casos en que no existe el producto en el mercado, pues permite conocer a qué precio se puede vender un artículo teniendo en cuenta una demanda potencial y un rendimiento deseado, así como también en los casos en que existiendo el producto, éste tenga un precio establecido por el gobierno o por fuerte competencia, o para establecer ajustes a los precios cuando existen fluctuaciones en el costo.

Ejemplo: Existe un producto en el mercado cuyo precio de venta es de \$5.000 y la participación en el mercado permite vender 50.000 unidades.

La inversión de capital necesaria es de \$70.000.000 de carácter fijo y de un 40% la variable como porcentaje de ventas. ¿Cuál sería el precio del producto si la empresa desea un 30% de rendimiento sobre la inversión y el costo unitario del producto es de \$3.000?

Aplicando la relación tenemos:

$$P_v = \frac{(3.000 \times 50.000) + (0.3 \times 70.000.000)}{1 - (0.3 \times 0.4)} = \$3.886$$

Como se puede apreciar, la inversión puede ser efectuada puesto que para el rendimiento deseado el precio que se halló es menor al precio del mercado.

### 5.7.2 COSTOS Y DECISIONES DE PRODUCCIÓN

En el área productiva de la empresa los costos son una herramienta fundamental para la toma de decisiones pues los factores que forman parte de ésta, se encuentran en mayor grado bajo control de la Gerencia.

En el área productiva existe una gran variedad de tópicos para los cuales se presentan alternativas de donde una es la solución; dentro de esta variedad de tópicos se van a considerar algunos que son de gran importancia:

#### **Decisiones sobre Producir o Comprar**

Dentro de la actividad industrial de las empresas por diferentes causas tales como: exceso de capacidad instalada, problemas con los proveedores, oportunidades en el mercado de bienes y servicios, etc., se ven sus directivos enfrentados a tomar decisiones entre producir o comprar un insumo, un producto terminado, un elemento que esté comprendido en el proceso productivo o comercializar un producto ya existente.

Para este tipo de decisiones el problema básico no se encuentra a la hora de tomar la decisión con base en una determinada información, sino en la elaboración de la información y por ende las alternativas. Básicamente la decisión de producir debe tomarse cuando los ahorros en el costo produzcan un mayor rendimiento sobre la inversión, el cual puede obtenerse empleando estos fondos en una inversión alternativa que implique el mismo riesgo. Se considerará, no solo el hecho de que el producto salga más barato en su elaboración que en su compra, sino que además se obtengan beneficios adicionales cuantificables o no, que redunden en mayor beneficio del capital empleado por la empresa.

Aunque cada empresa es un caso especial, existen parámetros que pueden ser utilizados en el análisis adecuándolos a las necesidades de cada una de ellas. Entre estos podemos analizar los siguientes:

En la alternativa de producir:

- a) La inversión de capital en su monto, respecto a su rendimiento y a la vida útil del artículo que se va a producir.
- b) Los costos de financiación para la ampliación de capacidad instalada o de inventarios.
- c) El incremento de actividades operativas que conllevan adicionalmente cargas de trabajo de la dirección y supervisión de fábrica.
- d) Disponibilidad, capacitación y adiestramiento del personal operativo actual o por reclutar.
- e) La nueva distribución de costos indirectos y sus tendencias de acuerdo con el incremento por volúmenes de producción.
- f) Los problemas de consecución estable, dentro de costos normales, de la materia prima para el nuevo negocio, etc.

En las alternativas de compra :

El costo de adquisición está representado por el precio más los costos del seguro, fletes, manipulación, etc.; las alternativas de crédito y descuentos que existan en el mercado y el aseguramiento del proveedor.

Una vez establecida la información para cada alternativa, se procede a tomar la decisión, la cual estará influenciada así:

A favor de producir, sí:

- Hay inestabilidad en el suministro
- Existe mala calidad del producto
- Se cuenta con una patente para el producto
- Hay capacidad instalada ociosa
- Existe fuerza laboral subutilizada

y a favor de comprar, sí:

- Falta capital



- Falta experiencia en la producción
- Existe un mercado amplio de proveedores
- Se quiere traspasar el riesgo al proveedor, etc.

### **Decisiones sobre Ubicación de Planta**

Dentro de la gran variedad de decisiones empresariales está la de ubicar la planta o fábrica puesto que de su acierto dependerá el desarrollo futuro de la empresa. Para tomar la decisión, se requiere básicamente de dos tipos de información:

- Factores de localización, a saber: más cerca del proveedor de materia prima o más cerca del consumidor del producto terminado; y
- Costos por conceptos de MOD, servicios, impuestos, etc., para cada área o región donde se considera la posibilidad de ubicación.

En el primer punto, la naturaleza del producto es fundamental porque si la materia prima es más pesada y/o voluminosa que el producto terminado, es más económico transportar este último; por lo tanto es mejor estar cerca de la materia prima, por ejemplo: acerías, trilladoras, ingenios, petroleras y lo contrario, si las condiciones son inversas.

En el segundo punto la relevancia que tengan los costos directos o indirectos en el costo total es factor primordial, por lo cual se tendrá en cuenta:

Si la mano de obra que se necesita es calificada, implica casi siempre que se debe buscar localización en una ciudad con costos altos. Si no se necesita calificada, se va al campo con un costo menor, por ejemplo, una ensambladora de autos para el primer caso y una industria avícola para el segundo.

Respecto a los servicios, se debe tener en cuenta la infraestructura del área, es decir, acueducto, alcantarillado, energía, y vías de comunicación con el fin de poder contar con los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la planta.

La valorización de todos estos puntos y su composición darán bastantes pautas para tomar una decisión.

En forma adicional, las empresas o el gobierno deben también pensar en el beneficio social que reporta una fuente de trabajo en zonas no industrializadas, creando polos de desarrollo que además de aportar a la distribución y crecimiento de los factores económicos, desconcentre y estabilice los ya existentes con las ventajas adicionales que tales medidas reporten, tales como:



disminución de polución, emigración, inmigración, etc., estos factores cuantificables o no, deben ser tenidos en cuenta para contribuir con un menor costo a las expectativas del inversionista.

### Decisiones sobre Inversión en Inventarios

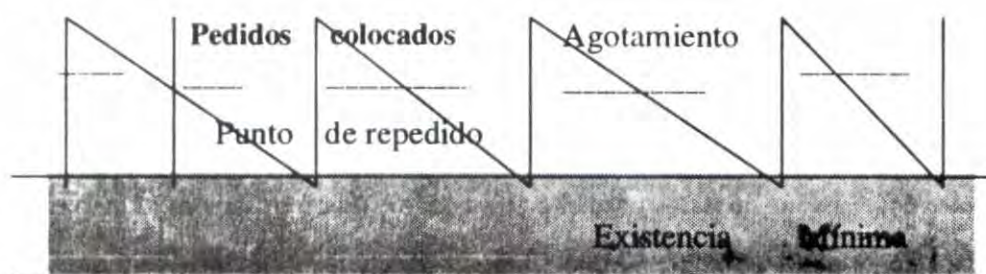
Frecuentemente se encuentran dentro de las empresas, alternativas de compra o producción de elementos que influyen directamente en el costo del inventario, las cuales deben ser examinadas para obtener los niveles o tamaños óptimos con los cuales se puedan cubrir las necesidades de la misma.

Los niveles de inventarios están afectados por cuatro factores principales, a saber:

- a) Las existencias mínimas para evitar agotamiento.
- b) El tamaño de las compras.
- c) El tamaño de los lotes producidos.
- d) El tiempo de entrega o producción de los lotes.

Teniendo en cuenta estos factores, se puede determinar bajo condiciones ideales, un ciclo de inventario que se puede diseñar así:

Tamaño óptimo



Para determinar cada una de estas variables se debe tener en cuenta:

1) **Existencias mínimas:** es necesario conocer cuáles de los elementos tienen mayor o menor valor. Entonces, se establecen mínimos con los de mayor valor y altos volúmenes con los de costo bajo.

La determinación de existencias mínimas exige una evaluación del riesgo de agotamiento y los costos por pérdidas potenciales que le son atribuibles; normalmente no es económico mantener un nivel protector de artículos terminados diseñados para prevenir totalmente el agotamiento, puesto que implicaría una inversión excesiva en inventario. El objetivo debe ser el de mantener una existencia mínima que permita ciertos agotamientos con tal de

que las pérdidas anticipadas (como resultado de ello), no excedan al costo de llevar inventarios adicionales para prevenir tal acontecimiento.

2) **Tamaño óptimo de pedidos:** Se busca cuál ha de ser - teniendo en cuenta el costo de pedir, de almacenar, de transportar, etc.- el tamaño del pedido o lote de producción que minimice el costo total por este concepto.

Para hallar este lote se utilizan fórmulas matemáticas, una de las cuales es:

$$Lepr = \sqrt{\frac{2 \times \text{Ventas} \times \text{Cto. Tot.}}{K \times \text{Costo Unitario}}}$$

$$Lepc = \sqrt{\frac{2 \times Mp \times S}{K \times \text{Costo Unitario}}}$$

En donde:

Le: Lote económico

Lepr: de Producción

Lepc: de Compras

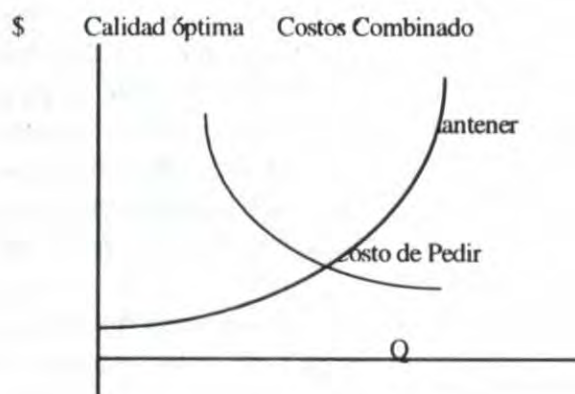
Mp: Cost.Mat.Prima

K: Costo de llevar el inventario como porcentaje del costo total.

S: Costo de colocar un pedido.

El resultado del cálculo nos muestra un volumen de unidades por comprar o producir que guíe al empresario para que no caiga en el error de pedir o producir poco muchas veces, ni pedir o producir mucho pocas veces, incrementa con ello los costos de los productos.

Por ejemplo:



3) **El tiempo de resurtido:** una vez establecido el tamaño de compra o producción y el stock en inventarios es necesario calcular el tiempo de resurtido o de establecer cada cuánto se debe pedir o producir, teniendo en cuenta los tiempos de entrega o de producción. Este dato, en caso de una compra, se calcula con base en la atención histórica de los pedidos por parte de los proveedores y en el caso de la producción por los tiempos estándares establecidos en la fábrica para los lotes requeridos.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores existen dos tipos de costos directamente relacionados con la inversión en inventarios a saber:

- Los que varían directamente con las órdenes de compra o producción, tales como: transporte, pedido, facturación, descuentos, etc.
- Los costos de llevar inventarios representados en recepción, almacenamiento, manipuleo, deterioro, seguros, registros y el interés sobre la inversión en inventarios.

#### 5.7.5 DECISIONES SOBRE ROTACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA

El ingreso y retiro, o el ingreso o retiro del personal de planta o administrativo forma parte de las actividades de una empresa; esta rotación de personal será alta o baja dependiendo de las políticas salariales, de incentivo y de bienestar del empleado. Si la rotación es alta por una u otra causa, el impacto del costo de esta rotación debe tenerse en cuenta, dado que la empresa normalmente ha efectuado erogaciones tales como: de reclutamiento, selección, capacitación y adiestramiento que se desperdician al retiro de un empleado.

Para determinar el costo de rotación de mano de obra se pueden aplicar dos métodos a saber:

-Método de separación y reemplazo: en el cual se acumulan los costos identificables con los empleados que salen y entran a la empresa. Para los que salen, los costos se identifican con las prestaciones legales y extralegales que se ocasionan al retiro y de los que entran, los costos están representados en el reclutamiento (anuncios, recepción, entrevistas, etc.), selección (verificación de referencias, exámenes, entrevistadores) y el entrenamiento o capacitación del empleado en y para su puesto de trabajo.

-Método de renuncia de utilidades: este método compara la utilidad real del período con la que se estime se hubiera obtenido de no haber ocurrido la rotación de mano de obra. Para lograr este cálculo se debe obtener el dato



de número de horas que no se trabajaron por conceptos de vacantes en los puestos de trabajo y asignarlo al costo de lo que dejaron de hacer y el ingreso que se hubiera percibido si hubieran trabajado ese tiempo; con esa información se compara un Estado de Pérdidas y Ganancias real con el ajustado y su diferencia indica el costo de la rotación.

Para lograr un mejor resultado, estos dos métodos se deben complementar entre sí y nos sirve de punto de partida en el análisis y determinación de las causas de rotación y en la aplicación de las acciones correctivas que contribuyan a aumentar las utilidades de la empresa.

#### 5.7.6 DECISIONES SOBRE MATERIAS PRIMAS ALTERNATIVAS

En las empresas industriales donde existan procesos productivos que requieran diversos tipos o calidades de insumos o materias primas, se analizará el rendimiento económico que cada una de ellas presente, teniendo cuidado de no afectar la calidad del producto terminado.

Los factores de análisis son: precios alternativos de adquisición, los costos del procesamiento y el rendimiento de la producción.

#### 5.7.7 DECISIONES SOBRE PROCESOS ADICIONALES

Dentro de la industria se presentan normalmente diversas alternativas de comercialización de un producto, de acuerdo con la etapa en que se encuentre dentro del proceso productivo; por ejemplo, una empresa textilera puede producir lanas e hilos o continuar el proceso y vender telas o continuar el proceso y vender confecciones; si tiene la capacidad instalada para efectuar estos procesos, la decisión con factor costo dependerá del resultado de la comparación entre los costos adicionales y los ingresos que representen estas ventas.

Este análisis se puede preciar en el siguiente ejemplo: Una compañía fabrica tres productos y sus costos son:

3

Producto	Producción	Precio	Ventas	Costos	Cost.Unit
A	10.000	\$200	\$2.000.000	\$1.600.000	160
B	20.000	300	6.000.000	4.800.000	240
C	30.000	400	12.000.000	9.600.000	320
Total			\$20.000.000	\$16.000.000	



Si mediante un proceso adicional se convierten 10.000 unidades de A en 5.000 de D, los costos adicionales se estiman en \$700.000, el precio de D es de \$600. Qué sería más lucrativo vender D o A?

Ventas	D	( 5.000 a \$600)	\$3.000.000
Ventas	A	(10.000 a \$200)	<u>\$2.000.000</u>
			\$1.000.000
Menos costos incrementales			700.000
Utilidad Adicional			<u>\$ 300.000</u>

Por lo tanto es más conveniente el proceso adicional.

### 5.7.8 GASTOS Y DECISIONES DE COMERCIALIZACIÓN

Comercialización es el conjunto de labores o tareas para hacer que un producto llegue al consumidor o al intermediario, a cambio de un precio establecido. Estas tareas se consolidan en cuatro áreas importantes, a saber:

- Creación y mantenimiento de la demanda.
- Almacenamiento.
- Transporte.
- Crédito y cobranza.

Estas áreas o centros de gastos son bastante importantes para una empresa y por lo tanto merecen un análisis cuidadoso que permita establecer un parámetro adecuado con el cual varíen o estén íntimamente correlacionados, porque estos van cambiando de acuerdo con las políticas de mercadeo y con los programas de distribución y promoción.

En la práctica se utiliza una variedad de sistemas, algunos de ellos, por la tradición o práctica más que por la teoría; entre estos sistemas tenemos:

- a) La aplicación de un porcentaje fijo de las ventas como gastos de comercialización. Por su simplicidad es bastante utilizado este sistema, por ejemplo el presupuesto del gasto, se determina por un porcentaje preestablecido de las ventas.
- b) Perfeccionando el sistema anterior, se pueden clasificar las ventas por producto, territorio o canal de distribución, etc. y asignar a cada subdivisión un porcentaje especial de acuerdo con sus características propias. Por ejemplo:
- c) Un tercer método consiste en correlacionar cada una de las actividades que representan los gastos de comercialización con variables de fácil identificación y control. Este sistema, de tipo teórico, implica un estudio y análisis profundo que se aprecia en los beneficios de su aplicación en la organización, entre los cuales se puede apreciar:

-La evaluación de la rentabilidad dentro del ciclo de vida de las líneas de producto puesto que además de calcular los datos de costo e ingreso, se pueden apreciar las tendencias de desarrollo del producto, la competencia, etc., los cuales nos indican el grado y dirección al impulso que se le debe dar para determinar precios y establecer incentivos al personal de ventas.

-El establecimiento de políticas de atención de pedidos: además del descuento, tiempos de surtido, etc., las empresas deben delimitar el tamaño de los pedidos, dado que los pequeños son menos lucrativos que los pedidos grandes porque los costos inherentes a los mismos no crecen proporcionalmente con el tamaño. La forma de delimitar el tamaño de los pedidos a atender consiste en establecer rangos para los lotes para despachar y determinar las ventas totales históricas por tamaño. Al total de facturas por tamaño se le aplica el costo predeterminado de atención del pedido y se procede a definir hasta qué volumen es rentable su atención.

-Obtener un control adecuado de las rutas que siguen los vehículos de la empresa al repartir y entregar los productos de la misma. Este control de costos, consiste en separar los costos o gastos que se encuentran directamente relacionados con el reparto y clasificarlos ya en fijos o en variables y establecer las normas más convenientes de movilización teniendo en cuenta parámetros tales como kilometraje, número de paradas, tonelaje, etc., una vez establecida esta norma se pueden desarrollar estados de utilidad por ruta que nos sirva de guía para el replanteo y adecuación de los recursos que sobre este aspecto se tengan en la empresa.

-Otro punto en el cual los gastos nos dan pautas para tomar decisiones es el relacionado con la selección de canales de venta para nuestros productos; una empresa puede vender directamente al consumidor sus productos o utilizar intermediarios en este proceso, los cuales por sus características pueden ser mayoristas, minoristas, comisionistas y en el primer caso vendedores, puntos de fábrica, tiendas propias, etc., o utilizar una mezcla de ambas situaciones.

-Entre los factores intervinientes en la elección de los canales se pueden observar los siguientes:

- La situación financiera de la empresa y/o sus dimensiones: si una empresa es pequeña o su situación de liquidez es regular debe tender a comercializar sus productos con intermediarios puesto que ellos pueden enfrentarse con mayor facilidad a problemas de cobro, depósito y facturación y entregan a los productores dentro de los plazos correspondientes la totalidad de lo adquirido.

-Si la empresa cuenta con una situación económica aceptable y/o su infraestructura da para atender al consumidor directamente, debe atender toda la labor de comercialización con sus propios recursos y así obtener un mayor rendimiento.

-La norma de la industria: En bastantes tipos de industria se tiene como costumbre la utilización de uno o varios canales de distribución que se identifican con el producto, por ejemplo, la venta de automóviles por concesionarios, la venta de electrodomésticos por agentes regionales, la venta de productos agropecuarios por intermedio de mayoristas, etc.

-Características del producto: la naturaleza del mismo determina en muchos casos el canal de distribución, es decir, si son perecederos, técnicos de primera necesidad, suntuarios, etc., obligan a diseñar o utilizar el más conveniente, por ejemplo, si se venden computadores se requieren vendedores especializados de la empresa, si se venden electrodomésticos, con comisionistas y venta puerta a puerta, etc.

-Rentabilidad, este punto es básico puesto que no todos los canales ofrecen los mismos índices de rentabilidad, es decir, que a una empresa le puede salir más económico la utilización de comisionistas y no de vendedores propios, o la utilización de minoristas y no de mayoristas, aspectos que deben conciliarse con los volúmenes, capacidad, tipo de producto, etc., para hallar las ventajas económicas del canal a utilizar.

-Un último punto consiste en utilizar los gastos de distribución para determinar el número óptimo de vendedores para la empresa: el punto básico tiene que ver con los ingresos potenciales de vendedores sucesivos, o sea, que se deben enganchar vendedores hasta cuando el ingreso producido por el último vendedor sea mayor al costo y gasto que éste mismo efectúe.



## SINTESIS

Los costos y los gastos generados en la gestión empresarial se constituyen en elementos básicos en el proceso de toma de decisiones, pero su aporte al éxito depende de su interacción con otros elementos, tal vez menos objetivos pero que se encuentran presentes en la actividad del empresario.

Los puntos básicos para hacer una buena utilización de estos conceptos se encuentran relacionados con la comprensión de los diferentes tipos de costo y gasto, su origen y su comportamiento, de tal manera que al controlarlos no se caiga en el error de estar restringiendo los conceptos generadores de ingreso, en vez de reducir aquellos elementos que definitivamente no aportan positivamente al resultado; dicho de otra forma, si se desea emprender acciones para mejorar la rentabilidad de una organización se debe pensar antes que nada en la generación de ingreso y no como ocurría en entornos tradicionalistas, en reducir costos y gastos; si lo primero no es posible entonces si evalúe la supresión de gastos y luego la de costos tomando como prioridad los fijos antes que los variables, evalúe sus posibles resultados y proceda a tomar las decisiones respectivas.

Así mismo, en este tema el empresario cuenta con diferentes alternativas para el análisis y es bien importante tener en cuenta que todas son válidas en diferentes escenarios y etapas de desarrollo de la empresa por lo tanto es necesario identificar la utilidad que ofrece cada una de ellas y aplicarla en los momentos precisos y así facilitar la obtención de información que le permita tomar decisiones exitosas.



## EJERCICIO 4

1. Con el fin de identificar el grado de comprensión de los conceptos analizados en este tema, responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta su empresa:

- ¿Qué se entiende en su empresa por costos y gastos?
- ¿Qué sistemas conoce para identificar el valor del costo de un producto?
- ¿Cuáles son las diferencias entre estos sistemas?

-En qué tipo de decisiones utilizaría la información de los costos de producción? De conversión? De mano de obra?

2. De un proceso industrial de su empresa, calcule lo siguiente:

- El costo total de 5 referencias de su línea de producción.
- El costo variable de las mismas 5 referencias.
- El costo de conversión de las 5 referencias.
- El margen de contribución de cada una de esas referencias.
- La utilidad real que le reporta cada referencia.

3. En caso de una empresa comercial, calcule los valores correspondientes al segundo, cuarto y quinto concepto.

## 6. EL PRESUPUESTO

Como ya conoce la panorámica global de los conceptos económicos y de costos de una empresa aplicados a su situación histórica, cabe la pregunta de si es posible su utilización para proyectar la empresa.

Para resolver esta inquietud proponemos los siguientes **OBJETIVOS**:

**Después de analizar este tema el lector estará en capacidad de:**

- \* **CONOCER LAS HERRAMIENTAS DE PROYECCION FINANCIERA DE LA EMPRESA**
- \* **APLICAR LOS ELEMENTOS Y METODOLOGIAS EN LA ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS CON BASE EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA COMPAÑIA**

### 6.1 EL PRESUPUESTO, HERRAMIENTA FINANCIERA BÁSICA

El Presupuesto es un plan expresado cuantitativamente, término éste que puede referirse a las unidades producidas, valores, pero que en el presupuesto corresponde al dinero.

El presupuesto es un medio para alcanzar las metas propuestas en la empresa. Su elaboración debe coordinarse con los planes de la empresa, en concordancia con los objetivos y los resultados esperados.

En términos generales todos los conceptos contables y de costos son utilizados normalmente para presentar ordenadamente y en términos económicos la gestión pasada de una organización.

En este tema sobre Presupuesto, se pretende conocer para aplicar, las herramientas que permitan la planeación del dinero de la empresa, su desarrollo armónico y su proyección inteligente.

La función de planeación es una de las responsabilidades ineludibles de la Gerencia de Empresas. Se trata entonces de incorporar esta práctica en las

pequeñas y medianas empresas las cuales están llamadas a crecer y desarrollarse. .

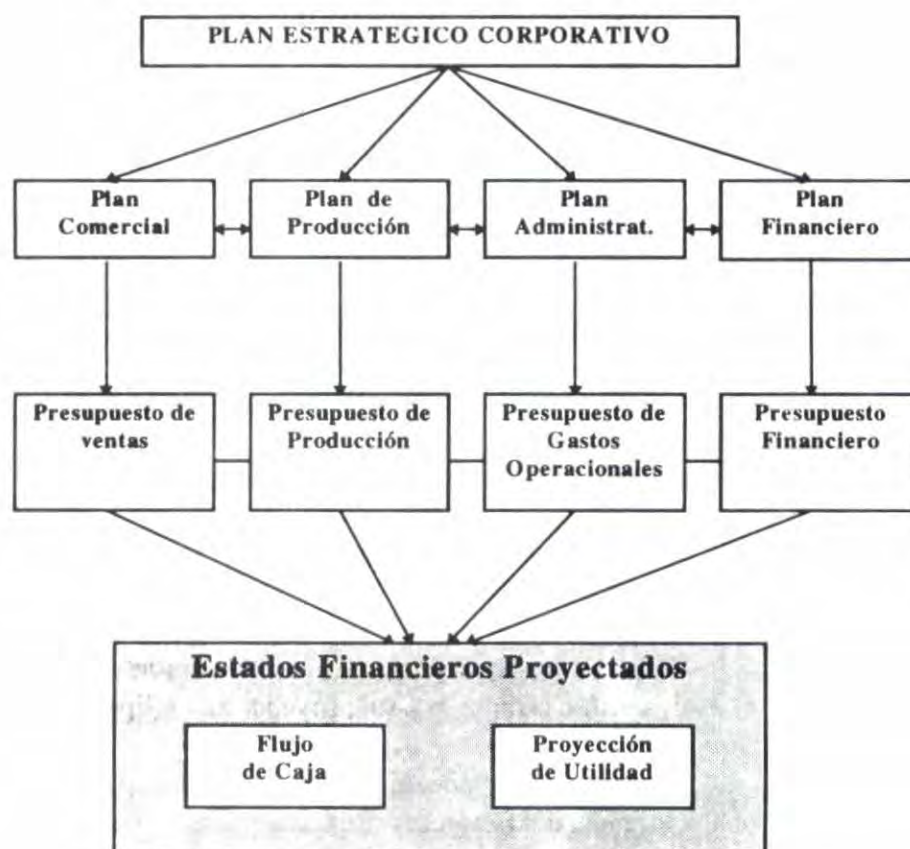
Las demandas actuales y la dinámica de los mercados exige que los Gerentes utilicen en la gestión los elementos de previsión para no estar reaccionando ante los cambios del entorno interno y externo, sino que determinen de antemano el futuro de las organizaciones.

En algunos casos cuando se desea planear el futuro, se recurre sin mayores fórmulas de juicio a organizar cifras de Ingresos y Egresos proyectados, basadas en acciones pasadas e indicadores económicos como la inflación, con los cuales se elaboran presupuestos que rápidamente quedan obsoletos ante la gestión real y por ende perdiendo validez y credibilidad el proceso.

De acuerdo con lo anterior y con miras a incrementar el acierto presupuestal, se describe a continuación un modelo de proyección financiera con base en la formulación de un Plan Estratégico o de Desarrollo Empresarial para su evaluación económica. El Gráfico 6.1.1 muestra el proceso propuesto y cada una de sus etapas en las cuales se obtiene lo siguiente:

### MODELO DE PROYECCION FINANCIERA

Gráfico 6.1.1





- 1) Plan Estratégico Corporativo: Es un proceso reiterativo mediante el cual se define y evalúa la razón de ser de la compañía. Se establece periódicamente, mediante diagnóstico, se fijan objetivos, metas y estrategias futuras, buscando satisfacer las necesidades de los clientes, colaboradores y propietarios
- 2) Planes Estratégicos por unidad: Con base en el plan corporativo, cada una de las etapas del proceso general elabora su plan de acción, el cual comprende la identificación de metas, actividades y recursos.
- 3) Presupuestos por Procesos o Programas: Con base en los anteriores elementos se realiza una valoración económica de cada plan cuyo resultado son los presupuestos funcionales, por áreas o por programas.
- 4) Estados Financieros Proforma: Son los informes económicos que reúnen y consolidan las cifras esperadas por cada proceso o programa. Con estos datos se podrá evaluar la razonabilidad de los planes, su coherencia, su viabilidad y su grado de respuestas ante las expectativas de los socios de la empresa. El punto clave está en evaluar antes de actuar, de tal forma que las inconveniencias sean replanteadas de una manera previa a la acción, en donde cualquier modificación seguramente será más costosa.

El presupuesto es quizá la herramienta más eficaz de la gestión financiera; mediante éste el Gerente prevee y asigna los recursos que demandarán las actividades de todas las áreas y procesos de la empresa.

## 6.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Un presupuesto es el proceso responsable de valorar un plan de acción que le permite a la Gerencia de la compañía, prever resultados de acuerdo con los objetivos que se tengan planteados. El presupuesto resume todas las fases del proceso de una empresa (ventas, producción, administración, y financiamiento) y además es un instrumento que ayuda a la coordinación, al control y a la toma de decisiones.

El ciclo de los presupuestos puede variar según las características propias de la empresa y se pueden planear por trimestres, semestres, años o por períodos mayores, dependiendo de los objetivos, uso y confiabilidad de los datos.

A continuación se presentarán los pasos necesarios para la elaboración de un presupuesto, indicando las diferentes clases y su forma de elaboración:



## 6.3 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Una vez diseñados los planes estratégicos corporativos y por unidades estratégicas de negocios definidas como las etapas una y dos del proceso de planeación se evaluarán dichos planes, como sigue:

### *Presupuesto Comercial: de Mercadeo y Ventas*

El presupuesto de Ventas, es el punto de partida para la preparación de los demás presupuestos, y sin embargo el más complicado de pronosticar debido a la incertidumbre en multitud de factores, tales como: políticas de precios, grado de competencia, la aparición de nuevos productos y las propias condiciones económicas de la empresa.

A pesar de estos inconvenientes, las empresas pueden fijar sus objetivos de venta utilizando información de los vendedores, clientes, datos históricos, situación del mercado y determinando sus propias necesidades; una manera muy sencilla de obtener esta información es la siguiente:

1. La empresa determinará cuáles son sus objetivos de ventas. Es necesario hacer reuniones con los vendedores y explicarles los propósitos de la compañía, luego ellos mismos decidirán qué cantidad se comprometen a vender teniendo como base los datos históricos, las ventas que se efectuaron durante el período inmediatamente anterior, los posibles nuevos clientes o el incremento en el consumo de los clientes antiguos y la penetración esperada de nuevos productos lanzados por ésta.

Una vez se tenga la información de los vendedores y ésta se identifique con los objetivos de la empresa, se procederá a definir el presupuesto.

2. Otro método de estimar ventas, es determinar la potencialidad o grado de influencia que la empresa tiene en el mercado bien sea nacional o internacional. Una vez conocida esta participación, (lograda mediante un estudio de mercados), se procede a determinar el volumen de ventas que la empresa estime necesario para dar cumplimiento a sus planes y objetivos.

En esta parte debe tenerse en cuenta no solo las oportunidades que brinda el mercado, sino también el comportamiento de la competencia, la situación económica tanto del país como de la empresa, los precios y otros.

3. Los métodos estadísticos son de gran ayuda, sobre todo si se lleva una secuencia lógica pues las relaciones entre las ventas y los índices económicos son pronósticos más seguros, pero resultan muy peligrosos, debido a las

variaciones ocasionales que se presentan.

En ambientes de apertura económica y cambio de las condiciones del mercado es tal vez el más inoperante de los métodos, mientras que sería el más práctico si las condiciones fueran inversas, o sea de alta estabilidad

4. Un presupuesto de ventas puede hacerse también por:

**Clientes:** Determinando la cantidad de clientes nuevos que podrá atender la empresa o analizando la forma en que se pueda incrementar el consumo de los clientes antiguos, mediante algún incentivo (descuentos especiales) que permita el logro de este incremento.

**Zonas:** Bien sea ampliando el mercado o intensificando más aquellas en las cuales ya se está operando.

**Por Productos:** Intensificando la venta de los que producen utilidad y promocionando nuevos productos de buena calidad a la luz de aquellos que ya tienen un reconocimiento y aceptación plena en el mercado.

También se pueden **estimar ventas**, mediante una combinación entre todos o algunos de los factores antes mencionados, por ejemplo proyectar ventas teniendo en cuenta el cliente, la clase y volumen de producto por éste consumido

Se tendrá en cuenta el lugar y la clase de producto que allí se consume con mayor frecuencia, previo estudio de preferencias y tendencias de los consumidores.

## PRESUPUESTO DE VENTAS

Gráfico 6.3.2

Años, Semestres, Trimestres, Meses, etc.	Producto, Cliente, Zona, etc. (x)			Producto, Cliente, Zona, etc. (x)			Producto, Cliente, Zona, etc. (x)			Total
	Can- tidad	Precio	Total	Can- tidad	Precio	Total	Can- tidad	Precio	Total	
1. Mes	X	Y	X.Y	X	Y	X.Y	X	Y	X.Y	
2. Mes										
3. Mes										
1. Trimestre										
2. Trimestre										
3. Trimestre										
TOTAL.	X		X.Y	X		X.Y	X		X.Y	

= SUMATORIA

### Presupuesto de Producción:

El Presupuesto de Producción se determina con base en el presupuesto de ventas y en unidades. Ahora bien, si la empresa lo que produce en un mes lo vende en el mismo mes, su presupuesto de producción en unidades será igual al presupuesto de ventas. Si por el contrario la empresa desea mantener en inventarios parte de las ventas del período siguiente, la producción presupuestada será igual a:

$$\begin{aligned} &\text{Ventas pronosticadas} + \text{Inventario Final planeado de productos terminados} \\ &= \text{Necesidades Totales} \\ &- \text{Inventario Inicial de productos terminados} \\ &= \text{Total unidades a producir} \end{aligned}$$

El inventario final presupuestado de productos terminados se puede ver afectado por el cambio en las ventas de los productos que están en el mercado, su tamaño limitado por la capacidad disponible de planta y por el costo que implica llevar estos inventarios. (Riesgos, seguros, costos de oportunidad, etc.).

Para desarrollar y elaborar este presupuesto se requiere evaluar cada uno de los elementos de la producción, así:

### Presupuesto Consumo de Materiales

Para elaborar este presupuesto, es necesario determinar la cantidad de consumo de materia prima que necesita cada artículo y luego presupuestar las necesidades de materia prima; hay que tener en cuenta tanto los materiales directos como los materiales indirectos, así:

### Presupuesto de Materias Primas

El Presupuesto de Compras de Materia Prima, permite que el departamento de compras planee sus actividades por adelantado y evite así que se produzcan estancamientos en la producción y pueda obtener descuentos por cantidad.

La cantidad de compras presupuestadas debe ser igual al número de unidades de materia prima necesarias para la producción, más el inventario final deseado, menos el inventario inicial de materias primas.

Se tendrán en cuenta otros factores como los siguientes: niveles de producción que dependen de la capacidad instalada de la empresa, los costos de las



materias primas y las ventas que se tengan planeadas.

**CONSUMO MATERIA PRIMA (UNIDADES Y VALORES)**

**Gráfico No. 6.3.3 .**

	Producto, (x)			Producto, (y)			Producto, (y)			Total
	Materia Prima			Materia Prima			Materia Prima			
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1. Mes	540									
2. Mes										
3. Mes										
2. Trimestre										
3. Trimestre										
4. Trimestre										
TOTAL										

Este cuadro se lleva de la siguiente forma: Se toma la cantidad que se consume de materia prima y ésta se multiplica por su costo unitario.

Ejemplo:

En el mes 1 se consumen 300 unidades de materia Prima "A" para el producto "x" y su costo unitario es de \$180; entonces el consumo de materia prima en pesos de "A" en el primer mes para el producto "X" será de :  $300 \times 180 = 54.000$

De una forma idéntica se hace con los demás meses.



## CONSUMO MATERIAS PRIMAS

Gráfico No. 6.3.4.

	Materia Prima		Materia Prima		Materia Prima		Total
	Cantida d	Valor Total	Cantida d	Valor Total	Cantida d	Valor Total	
1. Mes							
2. Mes							
3. Mes							
2. Trimestre							
3. Trimestre							
4. Trimestre							

Para calcular los consumos totales de materia prima se acumulan en unidades y valores las cifras presentadas en cada producto obteniendo así como sus requerimientos periódicos.

*Presupuesto Mano de Obra Directa*

Lo primero que se hace, es determinar el rubro de cuentas directamente relacionadas con la Mano de Obra Directa; en este rubro o grupo de cuentas, se incluyen aquellas identificadas específicamente con el producto fabricado. Entre estas tenemos: los salarios de los obreros calificados o especializados, ayudantes de fábrica, los gastos por horas extraordinarias, los cargos por beneficios o prestaciones sociales, tales como seguridad social, indemnizaciones, pensiones, vacaciones, primas, intereses sobre las cesantías.

El monto de las prestaciones se calcula con los datos del año anterior, los posibles aumentos o disminuciones del personal según políticas planteadas de producción (volumen), los pactos de las convenciones colectivas y las políticas gubernamentales respecto al salario mínimo.

**PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA****Gráfico No. 6.2.5.**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	2 Trimest.	3 Trimest.	4 Trimest.	Total.
<b>SALARIOS</b>							
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>							
<b>OTRAS</b>							
<b>TOTAL.</b>							

***SALARIOS:***

Esta cuenta incluye aquellos salarios que se le pagan a los trabajadores que laboran directamente en el producto, estos trabajadores pueden clasificarse por grupos (ayudantes, operadores de máquina, personal de empaque, etc.) para tener una visión más amplia sobre el número de trabajadores, el lugar específico que ocupan y la cuantía que se paga por cada grupo y a cada trabajador en particular.

***PRESTACIONES SOCIALES:***

Incluye seguridad social, vacaciones, primas, indemnizaciones, pensiones, etc.

***OTRAS PRESTACIONES:***

Subsidios, ayudas para almuerzos, etc.

***Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación***

Los materiales indirectos de fabricación y la mano de obra indirecta, son los elementos que se requieren en el proceso productivo pero que no son fácilmente identificables en el producto.

Se consideran Materiales Indirectos, aquellos que tienen una baja proporción respecto al costo del producto y por esto se dificulta una asignación exacta del mismo; entre esta clase de materiales tenemos: repuestos, combustibles, lubricantes, útiles de aseo, útiles de oficina, papelería, pegantes y otros.

En la Mano de Obra Indirecta, tenemos por ejemplo la supervisión que se ejerce sobre los empleados para dar cumplimiento a las tareas, la vigilancia, el aseo, ya que cualquiera de estas funciones son necesarias para desarrollar el proceso productivo y que innegablemente constituyen un costo, pero que se asigna de una manera diferente, ante la imposibilidad de agregarlo directamente al producto o servicio.

Existen otros costos que intervienen también en el proceso productivo y que tienen también la característica de indirectos, tales como: agua, luz, teléfono, seguros sobre maquinaria, imprevistos, etc.

En resumen, forman parte del grupo de costos indirectos las siguientes cuentas:

Mano de obra indirecta  
 Depreciación de planta y equipo  
 Materiales indirectos  
 Reparaciones  
 Servicios (Agua, luz, teléfono)  
 Mantenimiento  
 Impuestos sobre la propiedad  
 Aseo  
 Seguros

De los Costos Indirectos de Fabricación, hay algunas cuentas que no implican salida de efectivo como la depreciación y se contabilizan como gastos en el período, pero no implican desembolso

### PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

Gráfico No. 6.3.6.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	2 Trimest	3 Trimest.	4 Trimest.	Total.
Servicios							
Arriendo							
Supervisores							
Lubricantes							
Aseadoras							
Celadores							
Mantenimiento							
Total Gastos Indirectos que significan desembolso							
Depreciación							
Total Gastos Indirectos							



### ***Presupuesto de Gastos Generales u Operativos***

Estos gastos generales son los que hacen posible la actividad de la empresa y se pueden clasificar en gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros; estos gastos generales se presupuestan teniendo en cuenta las expectativas del negocio y los datos históricos y comportamientos previos de la compañía, calculados según lo visto en el anterior capítulo.

#### **Gastos de Venta**

Son todos aquellos desembolsos que tiene que efectuar la compañía para poder vender sus productos a través de canales de distribución, - mayoristas o vendedores - a los cuales tiene que pagar sueldos y comisiones. Estos gastos deben cargarse a la cuenta correspondiente de «Gastos de Ventas», así como también:

Sueldos (del Gerente de Ventas, Vendedores, etc.).

Comisiones (se determina con base a un porcentaje sobre ventas efectuadas).

Promoción y publicidad (gastos que la empresa efectúa para mantener o incrementar sus ventas.).

Gastos de representación,

Transporte

Viáticos

#### **Gastos de Administración**

Se efectúan únicamente por la administración de la empresa, tales como:

Sueldos

Seguro Social

Depreciación muebles de oficina

Gastos de Representación

Alquileres

Teléfono

Varios (correos

Suministros

y que corresponden a la gestión administrativa y de soporte del aparato comercial y productivo de ésta.

#### **Gastos Financieros**

Intereses sobre préstamos, comisiones bancarias, y además causaciones y desembolsos que guardan relación con los recursos obtenidos de terceras personas para apalancar los recursos de la entidad.



**PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES****Gráfico No. 6.3.7**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	2 Trimest.	3 Trimest.	4 Trimest.	Total
<b>VENTAS:</b>							
Transporte							
Propaganda							
Comisiones							
G. Representación							
<b>Total Ventas</b>							
<b>ADMINISTRAC.</b>							
Sueldos							
Papelera							
Servicios							
<b>Total Admón</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
Intereses							
Comisiones Bancarias							
<b>Total Financieros</b>							

## EJERCICIO 1

Compruebe por sí mismo sus avances:

Teniendo en cuenta su empresa, investigue cómo se estructura el Presupuesto. Compárelo con la descripción anterior y analice:

1. El proceso empleado en la proyección .
2. Cuáles son los rubros que se tienen en cuenta.
3. Qué le faltaría a dicho Presupuesto.
4. En caso de requerir modificaciones, cuáles son y cómo procedería

Con base en las nuevas herramientas de planeación y elaboración de Proyecciones Financieras y el análisis anterior:

1. Elabore el Presupuesto de Ventas de la Compañía para el año venidero
2. Elabore el presupuesto de Costos
3. Con base en las expectativas de la Empresa diseñe el Presupuesto de  
Gastos para el año venidero.

## 6.4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Una vez elaborados los presupuestos por área funcional o por procesos de la compañía, se procede a integrar la información con dos objetivos básico a saber:

Identificar las utilidades proyectadas.

Evaluar el giro de sus recursos de liquidez.

Para obtener dichos objetivos la compañía debe elaborar dos estados financieros básicos como son: el Estado de Resultados y el Flujo de Caja respectivamente, los cuales difieren por la utilización de la información puesto que aunque su origen es el mismo, el Estado de Resultados utiliza información de causación, es decir, aquella que no necesariamente implica utilización de la liquidez, mientras que el segundo estado sólo utiliza los conceptos que generen entradas y/o salidas de efectivo.

### Estado de Resultados proyectados

Sobre este estado financiero no nos detendremos puesto que ya se analizó en detalle en el capítulo anterior; la gran diferencia consiste en que las cifras utilizadas en este caso obedecen a proyecciones o situaciones esperadas y no a información histórica como se manejó en su momento.

En forma resumida podemos diseñarlo así:

### GANANCIAS Y PERDIDAS PROYECCIONES

Gráfico 4.3.1.

VENTAS			XXX
COSTO DE VENTAS			X
Materia Prima	X		
Mano de Obra Directa		X	
Gastos Indirectos	<u>X</u>		
UTILIDAD BRUTA			XX
GASTOS DEL PERIODO			X
Gastos de Ventas	X		
Gastos de Administración	X		
Gastos Financieros		<u>X</u>	
UTILIDAD DEL PERIODO			X
+ Ajustes por Inflación			<u>X</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			Z

## **Presupuesto de Caja**

El Presupuesto de Caja sirve para predecir cuándo y en qué cantidades entrarán a la empresa los ingresos de efectivo y cuándo y en qué cantidades se harán los pagos en dinero; una buena planeación de este presupuesto, mantiene los saldos de Caja en relación razonable con sus necesidades e identifica en qué fecha la empresa requiere financiación externa o posibles aportaciones de sus propietarios, así como también posibles inversiones temporales de excedentes de liquidez.

Para elaborar el flujo de caja es necesario tener en cuenta en dónde se originan los ingresos y por qué concepto se realizan los egresos.

### **Ingresos Operacionales**

Por lo general las ventas representan la fuente primaria de los ingresos. Para lograr pronósticos exactos es necesario tener en cuenta el comportamiento de las ventas de contado, de las cuentas por cobrar a clientes y los factores de cuentas incobrables.

También entran a engrosar este grupo, los ingresos provenientes de fuentes tales como la venta de títulos valores o la venta de bienes de capital.

El presupuesto de ingresos tiene como base el presupuesto de ventas. Éste se elabora teniendo en cuenta los períodos de cobro reales de la compañía (los más usuales son créditos a 30, 60 y 90 días), las partidas que entren por concepto de ventas de contado, incluyendo las cuentas por cobrar que existan en el momento de la iniciación del presupuesto; la empresa también podrá contabilizar como ingreso lo que se obtenga por los conceptos de servicios y venta de activos fijos aunque no sea muy usual dentro de la actividad del negocio.



**PRESUPUESTO DE INGRESOS**  
**Grafico No. 6.4.1.**

Año, Semestres, Trimestres, Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	2 Trimest.	3 Trimest.	4 Trimest.
<b>Cuentas por Cobrar</b>						
Mes 1 Ventas \$ x						
Mes 2 Ventas \$ x						
Mes 3 Ventas \$ x						
Trimestre 1 Ventas \$ x						
Trimestre 2 Ventas \$ x						
Trimestre 3 Ventas \$ x						
<b>Total</b>						

Las Ventas del Cuarto Trimestre, si el período de cobro es más de 60 días aparecerán en Cuentas por Cobrar, excepto aquella parte que se realice de contado.

#### Egresos Operacionales

Los egresos de caja se dan por compras de materiales, pagos de mano de obra, gastos de ventas, administración, financieros y los gastos indirectos de fabricación; otros desembolsos ocurren por compra de Activos Fijos e inversiones a largo plazo. No se incluyen las partidas de gastos que no representen desembolsos de efectivo, como depreciación y provisión para cuentas malas o amortización de diferidos.

El cálculo para cancelar compras de materias primas se elabora teniendo como base los términos de pago de los proveedores, ya sea al contado o a crédito por 30, 60, 90 días (los más usuales) o según convenio entre las partes. Además se tendrán en cuenta las obligaciones de la empresa al comienzo de la elaboración del presupuesto.

La empresa en lo posible debe lograr un equilibrio entre la forma de pago y

sus períodos de cobro y evitar situarse en una posición desventajosa cuando la exigibilidad de sus obligaciones se de en período más corto que las que ella exige .

### PAGO DE MATERIAS PRIMAS

Gráfico No. 6.4.2.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	2 Trimest.	3 Trimest.	4 Trimest.
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>						
1 Mes						
2 Mes						
3 Mes						
2 Trimestre						
3 Trimestre						
<b>Total</b>						

Auición de Activos Fijos y su forma de financiamiento, especialmente en los siguientes factores:

Necesidades futuras de la empresa: Para medir estas necesidades se considerarán las políticas de ventas, producción, administración, etc. porque en parte éstas definirán las necesidades de la empresa en cuanto a la adquisición de Activos Fijos, requeridos para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Igualmente se determinará el financiamiento de dichos equipos (préstamos bancarios, corporaciones, recursos propios, etc.).

De acuerdo con lo anterior y una vez realizados los cálculos respectivos, la Gerencia estará en capacidad de fijar el curso de acción para mantener una liquidez coherente con la actividad de la empresa.

Una de tales acciones consiste en prever los requerimientos de recursos para tramitar y negociar oportunamente su recepción, tales como cupos de crédito financiero, emisión de títulos valores, capitalización, titularización, o si el resultado apunta a excedentes, conviene prever su segura y rentable colocación y así, en ambos sentidos, apoyar los resultados de la compañía con la optimización de los recursos financieros de la misma.

El gráfico 6.3.3. presenta un modelo práctico de elaboración del presupuesto.

### PRESUPUESTO DE CAJA

Gráfico No. 6.4.3.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3			Mes 12
Saldo Caja Inicial + Ingresos:	A					
Ventas:						
De contado						
Cuentas por C.	C					
Total Disponible	A + B					
Egresos:						
Mercancía						
Mano de Obra						
Gastos de Venta						
Gastos de Admón.						
Gastos Financieros						
Gastos Indirectos						
Impuestos						
Arriendo						
Otros						
Total Egresos	C					
SALDO MES D	A+B+C					

## **EJERCICIO 2**

**Compruebe por sí mismo sus avances en el Tema del Presupuesto.**

Con base en los planes de su compañía, elabore un presupuesto de utilidades y un presupuesto de caja para el año próximo e identifique cuál será el panorama previsto si no se efectúan cambios en la organización y su mercado.

Si en su empresa han elaborado presupuestos para el presente año, realice un comparativo e identifique las diferencias presentadas y sus causas.



## SÍNTESIS

El Presupuesto es un plan expresado cuantitativamente y es el medio para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

A cada uno de los planes estratégicos (Ventas, Mercadeo, Producción, Costos y gastos de los insumos, pagos, inversiones) se asigna el presupuesto correspondiente mediante análisis y metodologías específicas.

El ciclo de presupuesto puede variar de acuerdo con las características de la empresa.

Cada una de las etapas de planeación estratégica se analiza, se calcula el presupuesto, se proyecta y se le asigna; se registra en cuadros o formatos especiales.

Finalmente se analiza el Estado de Resultados proyectados con dos objetivos: identificar las utilidades proyectadas y evaluar el giro de sus recursos de liquidez.

### EJERCICIO 3

**Compruebe por sí mismo sus avances, mediante la resolución del caso siguiente:**

Tomás Doria, propietario de un pequeño negocio llamado Compañía de Servicios para Prados, aceptó un puesto fuera de la ciudad y quiere interesarlo a usted para que le compre el negocio. Le describe los resultados de las operaciones del negocio como sigue: “Existe desde hace dieciocho meses pero la tendencia hacia el crecimiento es impresionante. Basta con que estudie estas cifras”:

	Recaudos de los clientes
Primer Semestre	\$30.000
Segundo Semestre	40.000
Tercer Semestre	45.000

“Creo que usted está de acuerdo en reconocer que estas cifras muestran un real crecimiento”, agregó Doria.

Luego usted preguntó a Doria si las ventas se hicieron solamente de contado y si las hubo tanto de contado como a crédito. El respondió como sigue:

“Al comienzo vendíamos tanto de contado como a crédito. En los primeros seis meses tuvimos un total de ventas de \$50.000, el 70% de los cuales fue a crédito. Al final del semestre teníamos \$20.000 en cuentas por cobrar.

Durante el segundo semestre -continuó diciendo- tratamos de reducir las ventas a crédito debido al papeleo extra que esto requiere y al tiempo empleado en cobrar a los clientes morosos. Nuestras ventas a crédito en el segundo semestre ascendieron a \$17.500 y el total de cuentas por cobrar bajó a \$15.000 al final del período.

Durante el tercer semestre vendimos únicamente al contado. Aunque preferimos vender únicamente de contado, tuvimos bastante éxito en el recaudo de las cuentas por cobrar. Logramos cobrar la totalidad adeudada por nuestros clientes, y no tenemos un centavo en cuentas por cobrar en el momento”.

Analice esta oferta y presente sus opiniones:

a. ¿Considera usted que las explicaciones de Doria, relativas a la “tendencia de crecimiento” con base en los recaudos da una imagen bien fundada del

progreso de; negocio?

b. Para facilitarle la decisión, le sugerimos organizar los datos para cada semestre en estudio, utilizando los siguientes encabezamientos para el análisis:

Semestres	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Ventas a Crédito	Recaudos sobre Cuentas por Cobrar	Saldo final de Cuentas por Cobrar	Ventas de Contado	Recaudos Totales de Clientes	(1) + (4) Total de Ventas
Primer Semestre						
Segundo Semestre						
Tercer Semestre						



## 7. EL CAPITAL DE TRABAJO

La administración del Capital de Trabajo, como soporte del desarrollo de la organización actúa sobre la liquidez, ingresos y desembolsos cuyos beneficios o pérdidas se extienden en el tiempo y facilitan constantemente los recursos para las operaciones. Las decisiones llevan un riesgo (ganar o perder) pero son necesarios y se disminuyen mediante reglas y normas que ayudan a tomar la decisión con menor riesgo

De acuerdo con esto y con el análisis de los temas anteriores, surgen interrogantes como los siguientes:

-¿ Cómo pueden ayudar los elementos y dinámicas de los Estados Financieros en un adecuado manejo de la información diaria ?

-¿ Cómo se encuentran interrelacionadas las proyecciones de liquidez de la compañía con el manejo de la cartera, de las inversiones, de los inventarios y de los pasivos?

-¿ Existe alguna manera de tomar decisiones exitosas en el corto plazo, que faciliten el manejo de su liquidez?

Para resolver estos interrogantes, les proponemos los siguientes objetivos:

- \* **CONOCER MEDIANTE ANÁLISIS LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DEFINICIÓN Y EL MANEJO DEL CAPITAL DE TRABAJO PARA MANTENER EN BUEN NIVEL DE LIQUIDEZ A LA COMPAÑÍA**
- \* **CONOCER Y MANEJAR LAS HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES, PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS, CON MIRAS A OBTENER UN MANEJO OPTIMO DE LA LIQUIDEZ Y SUS RECURSOS FINANCIEROS DE CORTO PLAZO.**



## 7.1 GESTIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO

Uno de los principales retos que diariamente afronta el Gerente están relacionados con el manejo de la liquidez de su empresa, la cual, ya sea porque sobre el dinero o como sucede casi siempre, porque falte éste, le ocasiona preocupaciones.

Cuando se pregunta sobre los problemas de la empresa, en la mayoría de las veces la respuesta está relacionada con «la falta de plata», pero después de profundizar sobre lo que hace la empresa y cómo lo hace, suele encontrarse que la iliquidez es el síntoma de problemas generados por decisiones tomadas en cualquier tiempo o proceso de los que se ejecutan diariamente en la empresa.

Para entender la dinámica empresarial, en la óptica de los recursos de corto plazo, profundizaremos en el presente tema sobre los elementos que intervienen en la generación y utilización de los recursos de corto plazo y las alternativas gerenciales de administración de los mismos para fortalecer las decisiones tomadas en el corto plazo.

En el manejo de las finanzas de la empresa se debe ser consciente que los elementos existentes en el entorno, tales como, clientes, competencia, proveedores de bienes y servicios y normas legales, intervienen directamente en los resultados de su gestión interna, ofreciendo oportunidades y amenazas. Las primeras, deberán ser aprovechadas y determinar las estrategias para contrarrestar las segundas.

Según esto, elementos del entorno influyen en el manejo financiero de las empresas y entre éstos el Sistema Financiero está relacionado en diversos aspectos. A continuación encontrará un esquema del Sistema Financiero Colombiano.

## 7.2 EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

### BASE LEGAL:

#### La Constitución Política de Colombia 1991

**ARTICULO 150** «Corresponde al Congreso hacer las leyes. Por medio de ellas ejerce las siguientes funciones...

**NUMERAL 19** «Dictar las normas generales, y señalar en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el gobierno para los siguientes efectos .. **LITERAL D** «Regular las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público.

**Entidades Estatales que Intervienen:**

- ➔ MINISTERIO DE HACIENDA - VICEMINISTERIO TECNICO
- ➔ SUPERINTENDENCIA BANCARIA
- ➔ SUPERINTENDENCIA DE VALORES
- ➔ JUNTA DIRECTIVA BANCO DE LA REPUBLICA
- ➔ FONDO GARANTIAS DE INSTITUCIONES FINANCIERA

**Marco Legal:**

Decreto 653/93: "Estatuto Orgánico del Mercado Público de Valores".

Decreto 663/93: Nuevo "Estatuto Orgánico del Sistema Financiero".

**ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO**

Establecimientos de Crédito	Sociedades de Servicios Financiero	Sociedades de Capitalización	Entidades Aseguradoras	Intermediarios Seguros Reasegur	Entidades con Régimen Especial
Bancos	Fiduciarias		Aseguradoras de Vida		Fond financiero sector Agrop. Finagro
Corporaciones Financieras	Almacenes Generales de Depósito		Aseguradoras de Generales		Caja Crédito Agrar. Inds. y minero
Corporaciones de ahorro y Vivienda	Sociedades Admin. Fond Pensiones y Cesantías		Reaseguradoras		Banco Popular
Compañías de Financiamiento Comercial					Banco Central Hipotecario
Orgs. Cooperativos Grado Superior Carácter Financiero.					Instituto de Fomento Industrial
Compañías de Financiamiento Comercial Leasing					Financiera Eléct. Nal FEN
					Bancafé
					Financiera desllo Terrir FINDETER
					Fiduciaria La Previsora
					ICETEX
					BANCOLDEX
					FONADE



El Sistema Financiero Colombiano está conformado por:

**ENTIDADES ESTATALES**

**Encargadas de diseñar y poner en práctica las normas del sistema**

**Entidades de vigilancia y control de las actividades en las empresas del sector**

**Entidad de aval del sistema:**

Las anteriores entidades realizan su gestión dentro del marco de la Constitución y las leyes, las cuales están orientadas básicamente a proteger los intereses de los particulares que depositan sus recursos en las entidades financieras autorizadas para tal efecto.

**ENTIDADES PRESTADORAS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS:**

Pueden ser: de carácter privado, oficial o mixto, clasificadas de acuerdo con el tipo de servicio que tenga autorizado prestar, así:

**ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO :**

Entidades autorizadas para captar recursos de terceras personas en forma habitual y constante para atender necesidades de recursos de otras personas. De acuerdo con su modalidad, cada entidad presta sus servicios dirigiéndose a su mercado objetivo, así:

**Los Bancos** son entidades autorizadas para efectuar, entre otras las siguientes actividades:

Manejo de cuentas corrientes y de ahorro a la vista.

Captación de ahorro a término fijo.

Colocación de créditos de cualquier tipo, a corto, mediano y largo plazo, incluidos para construcción y de fomento.

Manejo de operaciones de comercio exterior.

Manejo de operaciones en moneda legal y en moneda extranjera.

**Las Corporaciones Financieras** son instituciones que fueron creadas para facilitar, la creación y el crédito a las empresas del sector productivo, básicas tales como, industrias, el agro y la minería; dentro de sus actividades encontramos:

Manejo de cuentas de ahorro.

Posibilidad de invertir como capitalista en empresas del sector productivo.

Manejo de créditos de preferencia para el sector productivo.

Captación de recursos a través de ahorro a término fijo.

Efectuar operaciones de comercio exterior.

***Las Corporaciones de Ahorro y Vivienda***, instituciones diseñadas para apoyar el direccionamiento de recursos de crédito al sector de la construcción entre cuyos servicios encontramos:

Captación de recursos a través de cuentas de ahorro en UPAC, cuentas de ahorro ordinario y captación a término fijo.

Créditos al sector de la construcción.

Créditos para consumo.

***Las Compañías de Financiamiento Comercial***, entidades creadas para dirección recursos de crédito para el consumo de bienes y servicios, las cuales básicamente prestan los servicios de :

Captación de recursos a término fijo.

Colocación de recursos para facilitarlas compras y el consumo de bienes y servicios.

Realizar operaciones en moneda extranjera

Administrar tarjetas de crédito.

Prestar los servicios de arrendamiento financiero o leasing.

***Los Organismos Cooperativos de Grado Superior*** de carácter financiero, los cuales pueden ofrecer similares servicios de una corporación financiera, y que dada su semejanza a las entidades tradicionales del sector, se han ido convirtiendo en bancos o en compañías de financiamiento comercial.

### **SOCIEDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS**

Prestan servicios relacionados con la administración de los recursos de las personas jurídicas y privadas pero que no se encuentran autorizadas para captar recursos de terceros. Dentro de éste tipo de entidades encontramos:

***Sociedades Fiduciarias***, las cuales se encargan de administrar recursos muebles, inmuebles y las inversiones de terceras personas que por una u otra razón prefieren entregar la gestión a entidades especializadas en el manejo de dichos recursos. Es de hacer notar que el servicio en este tipo de entidades es de gestión y no de resultado, por lo tanto hacen su mejor esfuerzo para ofrecer buenos resultados a sus clientes y por ello se hacen acreedores de una comisión de servicios.



Dentro de los encargos fiduciarios tenemos:

Fondo común ordinario  
Fiducia inmobiliaria  
Fiducia en garantía

*Almacenes Generales de Depósito*, entidades que guardan mucha relación con operaciones de comercio exterior, puesto que guardan, y realizan trámites de nacionalización de las mercancías importadas al país. Estas entidades tienen estrecha relación con las entidades bancarias para sus trámites de crédito a través de cartas de crédito.

*Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías*, entidades creadas como soporte del cambio en el régimen laboral colombiano realizado en el año 1990, las cuales tienen como función básica la administración de los ahorros pensionales y de las prestaciones sociales de los empleados en su figura de cesantías. La administración prevista está relacionada con recibir los ahorros, invertirlos y responder por su crecimiento a través de la rentabilidad de la inversión, y cuando se cumplan las normas respectivas entregarlos a sus dueños para atender los casos contemplados en la norma, tales como, compra de vivienda, o la mesada pensional correspondiente.

### ENTIDADES ASEGURADORAS

Se encargan de los servicios de protección a las personas en su vida y en sus bienes. Estas entidades están clasificadas en compañías de:

Seguros de Vida  
Seguros generales

Reaseguradoras, es decir, entidades especializadas en asegurar aseguradores.

Junto a estas compañías encontramos las sociedades de capitalización, diseñadas para el manejo de ahorro con sorteo, es decir, un ahorro progresivo incentivado con sorteos periódicos que pueden incrementar el ahorro efectuado por los suscriptores.

El sector financiero colombiano cuenta con un sistema conocido como de Banca Especializada en donde cada entidad ofrece los servicios para los cuales está autorizada, y solo bajo convenios definidos por las norma y en alianzas con otras entidades puede suministrar un portafolio de servicios a sus clientes buscando facilitar el manejo y la gestión financiera de los empresarios.

### 7.3 LA EMPRESA COMO UN SISTEMA DE CIRCULACION DE FONDOS

La gestión financiera de las empresas abarca cuatro escenarios , a saber:

*Inversión:* aplica criterios de evaluación económica para operaciones que ofrecen renta.

*Financiación:* obtiene los recursos requeridos para dichas operaciones

*Distribución de utilidades:* decide respecto a la distribución de los resultados obtenidos en la operación.

*Política Financiera:* en términos generales, estos escenarios de inversión, financiación y distribución de utilidades, configuran los elementos de la política financiera de la empresa.

Por consiguiente, es necesario evaluar y conocer cómo funciona el flujo de los recursos o de fondos de la empresa con el fin de identificar su dinámica y por ende su operación para optimizar su manejo y su rendimiento.

Estos a su vez requerirán nuevos recursos financieros, los cuales se obtendrán del capital de la empresa, bien de los aportes de los dueños de la misma, o de fuentes externas de recursos, como bancos o establecimientos de crédito.

El análisis señalará si el costo de estos recursos es consistente con la rentabilidad esperada del proyecto, o lo que es lo mismo, que los resultados de éste generen suficientes fondos para cancelar el costo de la deuda, abonar las cuotas de capital y originar utilidades.

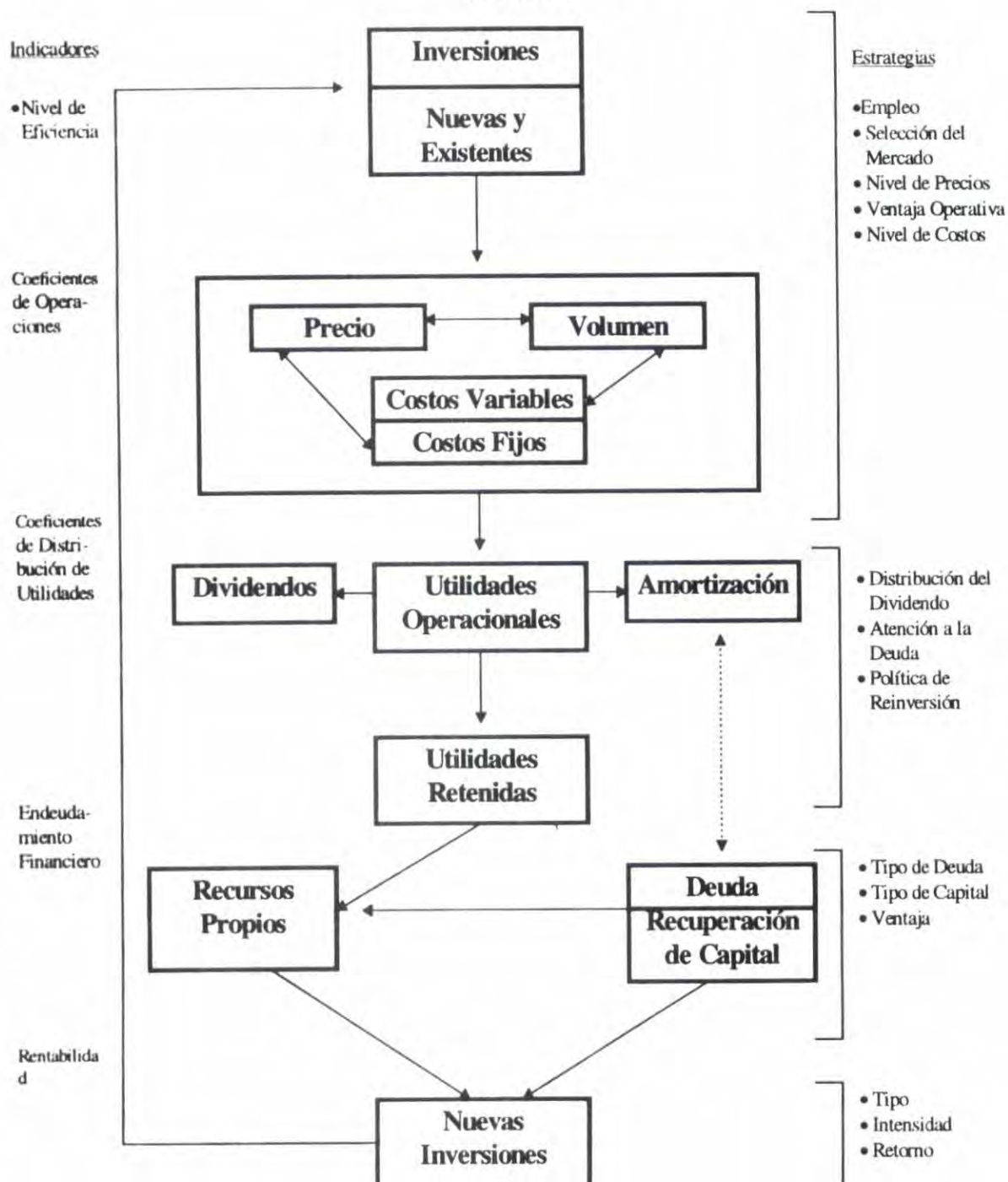
Si los resultados de la evaluación son consistentes, se planeará el flujo financiero y los mecanismos de control y de ejecución del proyecto. En caso contrario, se adelantará una revisión y ajustes, ya sea en el monto del proyecto, o en los recursos requeridos, o en su costo; una vez corregido el proyecto se ejecutará de acuerdo con las condiciones del mismo.

Coherentemente con las actividades del ciclo contable y financiero, las demás actividades de la empresa constituyen un proceso continuo de gestión, en donde el tema financiero viene a ser un subproceso del mismo, que permite la evaluación económica de las actividades realizadas.

Por lo tanto, corresponde al Gerente diseñar la ESTRATEGIA FINANCIERA más indicada mediante la cual identifique su proceso financiero y defina, pasos y acciones para responder adecuadamente sus requerimientos y expectativas

## ESTRATEGIA FINANCIERA

Gráfico 7.3.1





Analicemos el cuadro No 7.3.1 Las Estrategias Básicas para el Manejo y Administración racional de las finanzas empresariales, las cuales, como ya lo dijimos anteriormente, se mueven en cuatro escenarios básicos :

La utilización adecuada de las inversiones, mediante la búsqueda de utilidades operacionales coherentes con éstas realizada con sus recursos físicos, tecnológicos, financieros y humanos.

La distribución adecuada de ellos, entre los acreedores, sus dueños y la financiación interna requerida para **apalancar el crecimiento** de las operaciones de la misma.

El manejo equilibrado entre el endeudamiento externo y el aporte de los dueños de la empresa, y por último.

El manejo y decisión sobre el resultado de las inversiones existentes y la evaluación de posibles nuevas inversiones.

Así mismo, se aprecia en el cuadro que sí es posible identificar para cada escenario, indicadores o estándares de gestión , con el fin de tomar las decisiones pertinentes para actuar corrigiendo o fortaleciendo los resultados de la gestión económica y financiera de la empresa.

## 7.4 EL CAPITAL DE TRABAJO

Uno de los conceptos básicos requeridos para el proceso de toma de decisiones en el corto plazo, es el CAPITAL DE TRABAJO el cual podemos definir como: los recursos del activo corriente disponibles por la empresa después de cancelar los pasivos exigible en el corto plazo.

Esto quiere decir, que el Capital de Trabajo, también llamado Fondo de Maniobra se calcula con base en la disponibilidad de recursos de liquidez, tales como, caja, bancos, inversiones, cartera, inventarios, después de la cancelación oportuna de los pasivos corrientes , ya sean de carácter financiero, laboral, tributario o con sus proveedores.

Para dar una claridad a los conceptos descritos vamos a tomar un ejemplo que nos permita, no solo identificar el capital de trabajo, sino su integración con las utilidades de la empresa.



## ALMACÉN DE DEPORTES MANCILLA

## BALANCE GENERAL \$(000)

		31/12/78	31/1/79
<b>ACTIVO</b>			
Activo Circulante		\$ 1.240	\$ 470
Caja y Bancos			
Cuentas por Cobrar		1.050	1.510
Inventarios		<u>2.260</u>	<u>3.330</u>
Total Activo Circulante		4.600	5.310
Activo Fijo	700		
Menos: Depreciación Acumulada	<u>400</u>	300	230
Edificio (Costo)	2.500		
Menos: Depreciación Acumulada	<u>600</u>	<u>1.900</u>	<u>1.850</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>\$6.800</u>	<u>\$7.390</u>
<b>PASIVO</b>			
Exigible a Corto Plazo			
Proveedores		\$1.250	\$ 870
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital		\$3.350	3.350
Utilidades Retenidas		2.000	2.970
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<u>\$6.800</u>	<u>\$7.390</u>

**ALMACÉN DE DEPORTES MANCILLA**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
**\$ (000)**

Ventas Netas		\$9.660
Costo de las mercancías vendidas		4.680
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$4.980</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>		
Nómina	2.250	
Suministros	390	
Teléfono y luz	310	
Reparaciones	260	
Varios	160	
Amortizaciones	<u>120</u>	<u>3.790</u>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$1.190</b>
Impuestos		220
		=====
<b>Utilidad Neta</b>		

Se concluye del ejemplo, que la compañía no ha incrementado ni disminuido sus Activos Fijos, ni su Patrimonio y por lo tanto ha generado sus recursos como producto de la operación ordinaria del negocio. Con base en los estados financieros podemos afirmar lo siguiente:

Las Utilidades de año ascienden a \$ 970.000.

Las Utilidades más el monto de las amortizaciones que como ya sabemos no implican erogaciones de dinero, suman \$ 1.090.000 es decir, \$970.000 + 120.000.

Los fondos de Caja y Bancos indican que el saldo final es de \$470.000 y que éstos han disminuido respecto al año anterior. Entonces, ¿dónde están los \$1.090.000 ?

La respuesta se obtendrá calculando el capital de trabajo de la empresa en los dos años, así:

Año 1993	Activo Corriente	\$4.600.000
	Pasivo a corto plazo	1.250.000
	C. de T.	\$3.350.000
Año 1994	Activo Corriente	\$5.310.000
	Pasivo a corto plazo	870.000
	C. de T.	\$4.440.000
La diferencia entre 94 y 93		\$1.090.000

Coincidencia ? NO... Sucede que en el ejemplo la empresa realizó operaciones que únicamente afectan el Capital de Trabajo y por lo tanto los resultados operacionales provienen de compra y venta que se encuentran afectando el corto plazo de la empresa.

Entonces, ¿cuál es la relación entre las operaciones de la empresa y su saldo en Caja y Bancos?

Analicemos qué pasa con las ventas realizadas por la empresa:

-En primer lugar, no todo lo que se vendió a crédito se recaudó; por lo tanto, parte de las ventas del año no ingresaron como efectivo en Caja. Veamos las cifras:

. Ventas año 94                      \$ 9.660.000

+ Saldo cartera 1993	\$ 1.050.000
- Saldo cartera 1994	\$ 1.510.000
. Efectivo generado por ventas	\$ 9.200.000

- Si se vendió mercancía debemos suponer que se hicieron desembolsos relacionados con la compra de éstas; examinemos la cuenta de inventarios:

. Costo de la mercancía vendida	\$ 4.680.000
+ Aumento de inventarios 94-93	\$ 1.070.000
+ Disminución proveedores 94-93	\$ 380.000
. Caja desembolsada costos 94-93	\$ 6.130.000

- De acuerdo con lo anterior, el movimiento de Caja y Banco, es:

. Saldo inicial Caja	\$ 1.290.000
+ Efectivo generado en ventas	9.200.000
- Caja desembolsada costos	6.130.000
- Caja desembolsada gastos	3.890.000
. Saldo final de Caja	\$ 470.000

-Visto de otra manera podemos deducir que el movimiento del Capital de Trabajo y de Caja y Bancos se vio afectado de la siguiente manera:

. Incremento capital de trabajo	\$ 1.090.000
- Incremento cartera	460.000
- Aumento de inventarios	1.070.000
- Disminución proveedores	380.000
. Caja generada por la operación	\$ (820.000)

En consecuencia, los recursos que tiene la empresa en el corto plazo, calculados con base en el Capital de Trabajo, se ven disminuidos o aumentados por la gestión que se realice en la compañía y que afecten las diferentes cuentas del activo corriente y del pasivo de corto plazo así:

Se incrementa con :

- Disminución de cartera
- Disminución de los inventarios
- Aumento de las deudas u obligaciones

Se disminuye con:

- Aumento de la cartera
- Aumento de los inventarios



- Disminución de las deudas u obligaciones

Incluyendo en el anterior análisis la totalidad de las operaciones posibles de la empresa, se concluye que el Capital de Trabajo también se ve afectado por las siguientes operaciones básicas:

Se incrementa con:

- Venta de activos fijos
- Aumento de las obligaciones de largo plazo
- Aumento del capital de la empresa

Se disminuye con:

- Compra de activos fijos
- Cancelación de deudas de largo plazo
- Pago de dividendos

El análisis de la gestión y proyección financiera , respecto del Capital de Trabajo está relacionada con el cálculo del tiempo del ciclo operacional de la empresa; veamos el caso siguiente:

Supongamos que una empresa emplea desde la compra de la materia prima hasta la producción del producto terminado 45 días, el producto terminado permanece en el almacén 25 días desde su acabado hasta la entrega a su cliente y al cliente se le concede un crédito a 60 días.

Se pregunta : Si la compra de materia prima es de contado, ¿cuál es el comportamiento del capital de trabajo?

La respuesta es bien clara, pues deberá inmovilizar durante 130 días recursos de liquidez antes de recuperarla con una utilidad. ¿De dónde obtener éstos recursos ? Si se recurre al endeudamiento, se tendrán en cuenta los costos del mismo en el cálculo de utilidades operacionales. Es decir, se cuenta el costo de la deuda más la utilidad esperada en el negocio. Si no es así, no sólo se trabajará para el acreedor sino que en muchos casos se trabajará a pérdida.

Esto indica que es indispensable diseñar estrategias novedosas de administración del Capital de Trabajo y procurar un adecuado manejo de los recursos de corto plazo, complementando el resultado de la gestión integral de la empresa. Para realizarlo procederemos a describir a continuación algunas de ellas, relacionadas con cada uno de los rubros que conforman el concepto, tanto del Activo Corriente como del Pasivo de Corto plazo.

## 7.5 LA ADMINISTRACION DEL DISPONIBLE

Como se definió anteriormente, se entiende por disponible, los dineros representados en billetes, cheques a la vista disponibles en la empresa o en los saldos en cuentas corrientes o de ahorros que la empresa tenga constituidas en entidades financieras. Por lo general éstos recursos no cuentan con una rentabilidad, o si la tienen es bastante reducida.

El objetivo de administrar adecuadamente estos recursos es mantener los niveles de disponible mínimos requeridos por la empresa y evitar que haya saldos ociosos, los cuales en el mejor de los casos solo están perdiendo ingresos de oportunidad y generalmente ocasionan sobre costos a la operación.

Los motivos para administrar el efectivo son los siguientes:

- Para mantener los niveles requeridos y cumplir oportunamente con las obligaciones de la empresa y realizar con fluidez sus transacciones habituales.
- Para mantener un margen de liquidez con el cual protegerse de imprevistos operacionales y no operacionales.
- Por especulación, es decir, para realizar operaciones de oportunidad ya sea a nivel financiero, de inventarios, de descuentos, de capacidad de negociación.

Los factores de administración están relacionados con:

- La simultaneidad de manejo de las entradas y salidas de efectivo.
- Los costos que ocasionan los faltantes de liquidez.
- Los costos de oportunidad por tener excedentes de liquidez.
- La incertidumbre en el cumplimiento de la planeación del flujo de caja de la empresa.

Los puntos críticos de proyección adecuada según las necesidades y/o excedentes de liquidez, están relacionados con:

- El proceso de facturación.
- El proceso de recuperación de cartera.
- Los traslados de fondos.
- El canje bancario y la administración del flotante.
- Los pagos del pasivo de la empresa.



---

El estudio del material puede hacerse en forma individual pero será más útil y provechoso si se realiza en equipo, en un ambiente propicio para el intercambio de ideas y para impulsar acciones concretas en la empresa que representa. Ojalá que los ejercicios propuestos sean realizados con cifras reales de su empresa para identificar y conocer rápidamente la validez y utilidad de los conceptos aprendidos.

Después de leer cuidadosamente y de comprender los conceptos y técnicas, desarrolle los ejercicios propuestos. Si no encuentra o recuerda las respuestas adecuadas, o si éstas no coinciden con las que se dan, regrese al texto tantas veces como sea necesario para alcanzar la plena comprensión. No pase por alto ningún aspecto: todos son necesarios para tener la visión global del esquema contable y financiero, de su alcance y utilidad en la toma de decisiones.

Recuerde que cualquier tipo de asesoría que pueda tener en la lectura de este material es un tipo de facilitador y guía del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero USTED amigo lector es quien tiene la capacidad de conocer y aprender para su posterior aplicación las ideas que aquí les compartimos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo General para La Contabilidad como Herramienta para la Toma de Decisiones es:

Conocer, los conceptos, elementos y recursos metodológicos que ofrecen la Contabilidad y las Finanzas para orientar y facilitar la gestión, proyección y evaluación de estrategias empresariales.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Conocer y analizar la ubicación de la gestión contable y financiera dentro del sistema empresarial, sus funciones y las responsabilidades del gerente

Analizar los elementos y características de los estados financieros.

Analizar los estados financieros.

Identificar y analizar los elementos que influyen en los resultados económicos de la empresa..

Identificar metodologías correspondientes al proceso de planeación y evaluación económica de las empresas.

---



---

Este material sobre la Contabilidad General y Financiera, dirigido a los Gerentes y como herramienta de gestión financiera para el gerente, lo hemos dividido en siete temas que desarrollan los conceptos, metodologías y estrategias necesarias para que el gerente pueda conocer la situación real de la empresa y tomar las decisiones que ésta requiera.

Después de cada subtema el lector encontrará algunos ejercicios, unos para recordar los conceptos y otros para aplicarlos en la práctica empresarial.

La bibliografía que se presenta al final le servirá para ampliar y profundizar en los conocimientos expuestos aquí.

---

Con base en los anteriores elementos, se construye la estrategia para optimizar el manejo del efectivo. A continuación se describen algunas de estas actividades:

- 1.-Elaborar un Flujo de Caja proyectado mes por mes con base en la metodología propuesta con el fin de conocer cuánto y cuando se van a recibir los ingresos en la empresa, cuánto y cuándo se pagarán las obligaciones de la misma.
- 2.- Identificar la interacción de los Ingresos y Egresos, los cuales suelen presentar períodos de excedentes, de liquidez y/o períodos de déficits o iliquidez y prever el manejo de cada situación.
- 3.- Si se prevén períodos de liquidez, se proyectarán operaciones de inversión con la debida anticipación buscando las mejores tasas y plazos que pueda ofrecer el mercado en su momento.
- 4.- Si se prevén períodos de iliquidez, la habilidad estriba en adelantarse a tiempo para identificar las alternativas de financiación menos onerosas, realizar los trámites requeridos por las entidades crediticias, tales como, aprobación de cupos de crédito, constitución de garantías, etc, que permitan utilizar los recursos en el momento oportuno: ni antes, ni después de la necesidad, asumiendo los costos más favorables del mercado financiero. No se podrían aprovechar si se tramitan sobre el tiempo
- 5.- Apoyar la gestión de Tesorería para que los presupuestos de caja se cumplan lo más exactamente posible. Estos apoyos consisten en facturar el producto de las ventas de manera oportuna y con exactitud, evitando así que los clientes no paguen oportunamente por falta de claridad en los valores o en los plazos de las mismas.
- 6.- Diseñar un sistema de cartera ágil y oportuno para facilitarle al cliente el pago en la fecha acordada, así mismo recordarle el compromiso y brindarle alternativas de pago, tales como, consignación en cuentas nacionales, recaudo en las oficinas del cliente, y en general acciones con las cuales se aseguren los pagos de manera oportuna y confiable.
- 7.- Una vez que se cuente con los recursos de los ingresos, es importante que se muevan rápidamente en las cuentas corrientes o de ahorros de las entidades financieras, utilizando para ello la tecnología informatizada como, cuentas nacionales, transferencia automática de fondos y otros que permitan cubrir las obligaciones financieras y prevenir, déficits, sobregiros o excedentes sin rentabilidad, los cuales contribuyen a incrementar los costos de la compañía.

8.- Por último, se administrará la liquidez de la empresa con informes diarios de tesorería y de bancos y no con los informes o libros contables ; éstos no reflejan los hábitos de consignación y de utilización de los recursos girados por la empresa originando dineros flotantes no aprovechados en las cuentas corrientes de la empresa.



## **EJERCICIO 1**

**Compruebe por sí mismo sus avances:**

**Teniendo en cuenta los conceptos analizados anteriormente elabore para su empresa:**

- 1. Un flujo de caja para el próximo semestre, mes por mes.**
- 2. En los meses que prevea déficit, identifique las fuentes de recursos adicionales requeridos.**
- 3. Prevea las inversiones de excedentes de liquidez .**

## 7.6 LAS INVERSIONES TEMPORALES

Las inversiones temporales nacen de la necesidad de optimizar los excedentes de liquidez de la empresa. Se invierten los fondos o valores realizables en el corto plazo con márgenes adecuados de rentabilidad y seguridad para el inversionista.

Las características principales de un Activo Financiero o Inversión son las siguientes:

**-Rentabilidad:** es la retribución económica que se obtiene por la realización de la inversión en un plazo determinado. Se calcula el monto de la inversión, el rédito obtenido y el tiempo desde su inversión hasta su realización. El resultado es la tasa de interés del período en cuestión.

**-Liquidez:** la cualidad de convertir la inversión en disponible. Existen inversiones altamente líquidas como los fondos fiduciarios o inversiones que aunque hayan sido pactadas a un plazo fijo se convierten en liquidez a través de bolsas de valores y en general, en el mercado financiero.

**-Riesgo:** condiciona la rentabilidad propuesta, es decir, a mayor riesgo mayor rentabilidad y viceversa. El riesgo puede estar en la solvencia y es la posibilidad de no pago de la inversión, o en la de incertidumbre del rendimiento cuando ésta se realiza en renta variable .

**-Consideraciones tributarias:** los tipos de inversión tienen a su vez algunas diferencias fiscales que las pueden hacer atractivas a los inversionistas por las exenciones o incentivos tributarios.

Las inversiones temporales se clasifican según su forma de rentabilidad así:

- **Renta Fija:** agrupa los títulos valores cuya rentabilidad y demás condiciones se fijan desde el momento de su constitución y son perfectamente conocidas por el inversionista, tales como, una aceptación bancaria o un título de tesorería.

- **Renta Variable:** agrupa títulos valores o inversiones en los cuales solo se conoce la rentabilidad del mismo en el momento de cancelar o realizar la inversión, como acciones, títulos en moneda extranjera, etc

Así mismo, las inversiones temporales en títulos valores, se clasifican según su circulación, en:

- **Títulos al Portador:** son aquellos que no están expedidos a una persona determinada y el efecto es mayor agilidad de circulación ya que únicamente se requiere la entrega del mismo para su transferencia.

- **Títulos a la Orden:** emitidos a favor de determinada persona natural o jurídica y que para su circulación solo se requiere el endoso y entrega del mismo.

- **Títulos Nominativos :** además de estar elaborados a favor de una persona natural o jurídica, se requiere para su circulación el endoso, entrega y registro de la operación por parte del emisor del título, por ejemplo, los CDTs.

No obstante que es conocida la dinámica del sistema financiero para ofrecer alternativas de inversión, se describe a continuación una relación de los emisores y de las opciones que ofrecen a sus posibles inversionistas.

### Alternativas de Inversión

#### OPCIONES RESPALDADAS POR ENTIDADES OFICIALES

Banco de la República	Títulos de Participación Certificado Reembolso Tributario CERT Título de Devolución de Impuestos TIDI Bonos de Deuda Pública Externa
Tesorería General de la Nación Departamentos y Municipios	Tesoros Bonos

#### OPCIONES OFRECIDAS POR EL SECTOR FINANCIERO

Cuentas de Ahorro  
Cuentas de Ahorro - UPAC  
Certificados de Ahorro a Término CDAT  
Certificados de Depósito a Término CDT  
Aceptaciones  
Bonos Ordinarios  
Cédulas Hipotecarias  
Títulos de Apoyo Cafetero - TAC  
Certificados Eléctricos Valorizables  
Bonos Convertibles en Acciones - BOCEAS  
Acciones Comunes  
Acciones preferenciales con Dividendo sin Derecho a Voto  
Fondos Comunes Ordinarios en Fiduciarias



Para tener acceso al mercado financiero y colocar adecuadamente los recursos de liquidez, la empresa puede utilizar los servicios de las bolsas de valores que existen en el país, a saber: Bolsa de Bogotá, Bolsa de Medellín y Bolsa de Occidente con sede en la ciudad de Cali, a través de los Comisionistas de Bolsa, personas jurídicas autorizadas para asesorar y realizar las transacciones solicitadas por sus clientes en busca de optimizar la rentabilidad y disminuir el riesgo de la inversión.

## EJERCICIO 2

Compruebe por sí mismo los avances de su aprendizaje:

1. Indique las condiciones del mercado financiero en la presente semana y diga cuáles son los valores de los siguientes índices:

T.R.M. \_\_\_\_\_  
D.T.F. \_\_\_\_\_  
T.C.C. \_\_\_\_\_  
UPAC \_\_\_\_\_  
I.P.C. \_\_\_\_\_

2. Con el nuevo producto “El Rendidor” usted duplica su capital en tres años: Deje su capital y nosotros le reinvertimos sus intereses ¿ Qué tasa le están ofreciendo?

3. Margarita invierte \$1.000 el primero de cada mes que le representan una tasa de interés del 7.24% efectivo anual. ¿ qué suma acumulará al cabo de 3 años?

4. Julio es un agricultor y requiere dentro de un año \$20.000 semanales durante tres años para capital de trabajo de la finca. ¿ Cuánto tiene que depositar hoy en una Corporación que le reconozca el 27.05 % anual, para cumplir su objetivo?

## 7.7 ADMINISTRACION DE LA CARTERA

Por cartera se entiende la relación de las deudas comerciales contraídas por los clientes con la compañía.

Para la gran mayoría de las empresas el valor de la cuenta cartera tiene enorme importancia respecto al valor de sus activos. En ambientes de competencia otorgar créditos en las ventas; hace parte de las estrategias comerciales para atraer clientes y estos créditos son los que vienen a conformar la cartera.

### Cómo se administra

Cuando las ventas a crédito son altas, y el riesgo de la recuperación de la cartera se va incrementando es preciso diseñar acciones y políticas de ADMINISTRACION DE LA CARTERA con el fin de apoyar adecuadamente la gestión de recaudo y por ende la administración del capital de trabajo de la empresa.

Las variables más relevantes para administrar la cartera son:

#### 7.7.1 LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

El momento en que realmente se realizan acciones para tener una cuenta de cartera sana, es cuando se otorga el crédito, pues en ese momento se fijan las condiciones y el tiempo para el pago de la factura. Por consiguiente, la empresa fijará políticas que aseguren su cancelación, determinando con claridad los términos de la obligación y facilitando las formas de pago, con lo cual se evitan demoras, interpretaciones erróneas y demás inconvenientes en la recuperación oportuna de sus recursos.

En el diseño de las políticas se considerarán los siguientes factores:

Análisis de las cualidades y capacidades del cliente para concederle crédito		Confirmación de los requerimientos fijados por la Empresa
① La solvencia moral del Solicitante	② Respaldo patrimonial del solicitante:	③ Las condiciones del crédito :
<p>Estudiar sus antecedentes crediticios para conocer sus hábitos en el cumplimiento de sus obligaciones. Es fundamental, pues se sabe de personas que aun teniendo dinero demoran los pagos irresponsablemente.</p> <p>La información se obtiene mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Referencias comerciales y financiera</li> <li>➤ Base de datos crediticios:</li> <li>➤ Fenalco,</li> <li>➤ Covinoc,</li> <li>➤ Asobancaria</li> </ul>	<p>Identificar los recursos propios de los dueños, deudas con terceros.</p> <p>Aunque en cada sector empresarial el porcentaje de endeudamiento es variable, se acostumbra tomar como máximo 75%.</p> <p>Las deudas de una empresa no superarán el 75% frente al 25% de patrimonio o aportes de accionistas o dueños.</p>	<p>La empresa fijará con toda claridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plazos</li> <li>➤ Forma de Pago</li> <li>➤ Tasa de financiamiento</li> <li>➤ Descuentos pronto pago</li> <li>➤ Intereses por mora.</li> </ul> <p>No sólo es dar plazos sino calcular previamente los costos del crédito, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Personal de crédito y cartera</li> <li>➔ Controles automatizados, otros</li> <li>➔ Costo del dinero en cartera inmovilizada</li> <li>➔ Costo de las demoras</li> </ul>



**Análisis de las cualidades y capacidades del cliente para concederle crédito Confirmación de los requerimientos fijados por la Empresa**

**La solvencia moral del Solicitante      Respaldo patrimonial del solicitante:      Las condiciones del crédito :**

Estudiar sus antecedentes crediticios para conocer sus hábitos en el cumplimiento de sus obligaciones. Es fundamental, pues se sabe de personas que aun teniendo dinero demoran los pagos irresponsablemente.

La información se obtiene mediante:

Referencias comerciales y  
financiera

Base de datos crediticios:

Fenalco,

Covinoc,

Asobancaria. Identificar los recursos propios de los dueños, deudas con terceros.

Aunque en cada sector empresarial el porcentaje de endeudamiento es variable, se acostumbra tomar como máximo 75%.

Las deudas de una empresa no superarán el 75% frente al 25% de patrimonio o aportes de accionistas o dueños. La empresa fijará con toda claridad:

Plazos

Forma de Pago

Tasa de financiamiento

Descuentos pronto pago

Intereses por mora.

No sólo es dar plazos sino calcular previamente los costos del crédito, como:

Personal de crédito y cartera

Controles: automatizados,

otros

Costo del dinero en cartera inmovilizada

Costo de las demoras

En el momento de tomar la decisión de dar crédito, imprescindiblemente se analizarán las variables descritas en la primera columna y se determinarán las condiciones para los solicitantes. Es conveniente apoyar la gestión comercial de la empresa sin demérito de la rentabilidad de los negocios. Dar crédito para vender más, sin un análisis adecuado, generará mayores ventas pero probablemente menores utilidades.

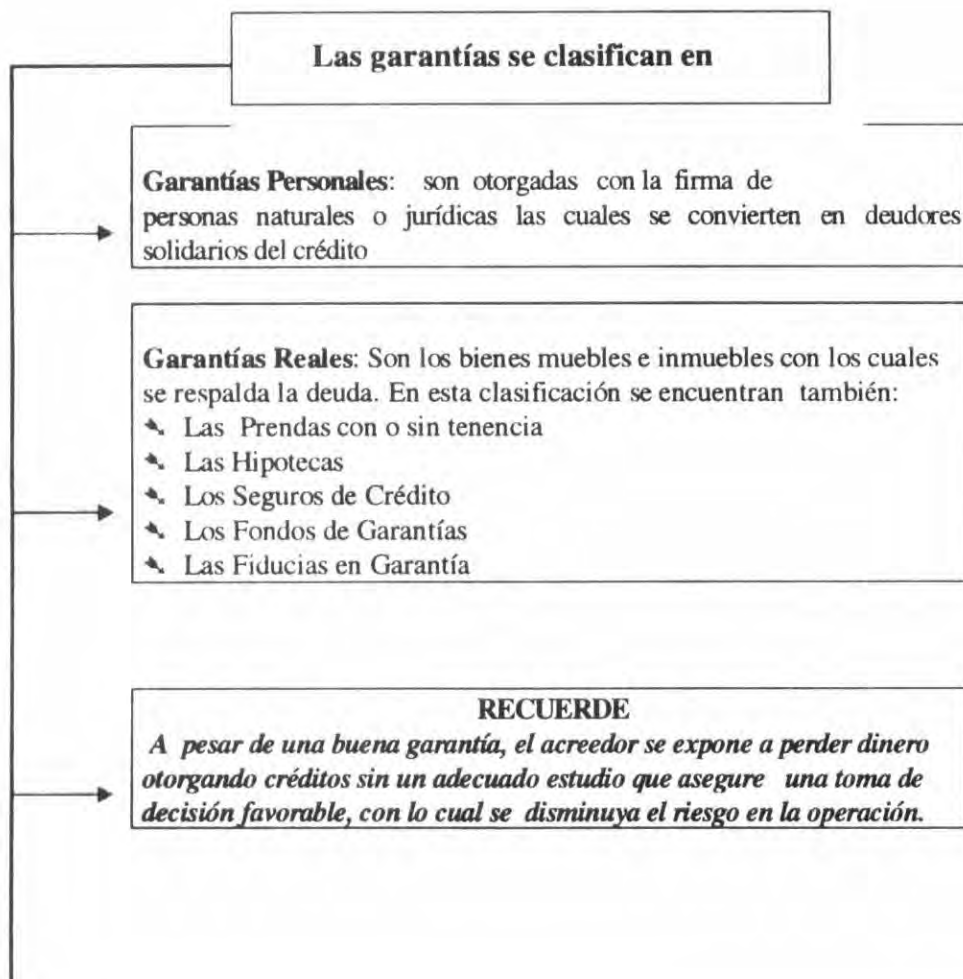
La capacidad de pago del solicitante: Sobra decir que no se postergará el estudio de la actividad que realiza el solicitante porque permite identificar el origen de los recursos para cancelar el crédito concedido. Tradicionalmente los acreedores se limitan a pedir información de Estados Financieros y Declaraciones de Renta de años anteriores olvidando que los deudores no pueden pagar con acciones pasadas sino con las futuras; por tanto, el estudio de sus proyecciones, indican la procedencia de los recursos para el pago del crédito.

Las condiciones del crédito se analizan en:

Los Estados Financieros proyectados del cliente, incluyendo visitas para verificar

la solidez de la información.

Las garantías o respaldos para hacer efectivo el pago, aun en el caso de que deudor no lo pueda realizar con sus recursos de liquidez.





### 7.7.2 LAS POLÍTICAS DE DESCUENTOS

Son los incentivos de descuento para que los clientes paguen prontamente sus obligaciones y consiste en restar del valor bruto facturado, un porcentaje de acuerdo con la rapidez del pago, antes del tiempo convenido que puede ser 30, 60 o 90 días.

El problema que enfrenta la empresa consiste en que las condiciones de descuento están relacionadas con las tácticas comerciales del sector y la compañía se siente obligada a dar descuentos porque todos lo hacen, sin tener en cuenta que si una empresa concede descuentos es para ganar más y no para ganar menos. Si se concede un descuento por pronto pago, debe ser para obtener liquidez y no tener que acudir al endeudamiento externo.

Visto de otra manera, el descuento es una estrategia para obtener Capital de Trabajo aumentando la rotación de cartera. Esto hace que su recuperación sea más rápida, propiciando momentos de liquidez, en provecho de las operaciones de la empresa.

La recuperación de cartera mediante el descuento a veces se torna costosa porque si se ofrecen descuentos con tasas mayores que las del costo del dinero en el mercado bancario o extrabancario, resultaría más caro hacer descuentos que adquirir el crédito.

En conclusión, dar descuentos es una oportunidad táctica para financiar en el corto plazo las operaciones de la empresa, pero que si se conceden sin tener en cuenta los recursos o las opciones del mercado, sobrevendrán mayores gastos de operación, los cuales influirán negativamente en los resultados de la empresa.

### 7.7.3 LAS POLÍTICAS DE COBRO

Son los parámetros de la gestión de recuperación de los créditos otorgados. Ejercer una acción de cobro es una labor tan comercial como el mismo acto de vender, porque le ayuda al cliente a pagar sus deudas a tiempo, dejando abierta la oportunidad de obtener un nuevo crédito. Para esto, el Gerente diseñará una estrategia de cobranza eficiente en procura de los resultados esperados en la rotación de cartera. La estrategia de cobranza contará con los siguientes elementos:

Un sistema de información que suministre oportunamente el valor, la edad y el valor de cada una de las deudas de nuestros clientes.

Un proceso de comunicación oportuno que informe al deudor sobre las fechas y valores de sus créditos para que éste los cancele oportunamente.



Un sistema de cobro que actúe a partir del momento en que se presenten moras en los créditos y no permitir su avance porque perjudica económicamente, no solo a la compañía sino al mismo deudor, debido a los costos de morosidad o de honorarios de apoyo jurídico en las acciones legales de cobro .

Un sistema de recaudo para que el cliente efectúe sus pagos con facilidad, como, recaudos de facturas a través de bancos o corporaciones de ahorro y vivienda, cobros a domicilio, consignaciones en cuenta nacional, etc.

Concluyendo tenemos, que una buena gestión de recaudo depende de la correcta colocación de los créditos, de una definición clara de las acciones de ayuda al cliente y de estrategias de servicio eficientes, con las cuales administrar el proceso de crédito y cartera de la empresa.

## **7.8 ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS**

Diseñar y ejecutar acciones de optimización de los recursos de inventarios, es vital en la gestión por el impacto que el manejo de éstos tiene en la Producción y Ventas.

Se define INVENTARIO en una empresa industrial, a las existencias de materias primas, productos en proceso y manufacturados listos para su comercialización.

El INVENTARIO de una empresa comercializadora es la existencias de mercancías para su venta.

El objetivo de la administración del inventario es lograr un equilibrio entre minimizar los recursos de liquidez para adquirirlo y la disponibilidad de los productos e insumos requeridos para atender adecuadamente la operación.

La Gerencia debe evaluar y controlar los elementos que insiden en la adquisición de los insumos, el valor y el tiempo de realización de los inventarios, la disponibilidad de los insumos y productos para lograr la mejor combinación de factores que optimicen la rentabilidad de los recursos. Enseguida encontrará el análisis de cada factor:

### **El nivel óptimo de los inventarios**

Se calcula, por los costos de los elementos que intervienen en su gestión, y será el mínimo posible, de acuerdo con la optimización de los procesos de producción.

El concepto actual de nivel óptimo, es el justo a tiempo, según el cual, el aseguramiento de los proveedores es tan alto que la empresa no mantiene inventarios mas allá de tres o cuatro días porque constantemente y al ritmo de su consumo, se van recibiendo los suministros requeridos de acuerdo con la programación de producción y de ventas.

**En el cálculo del nivel óptimo de inventarios intervienen los siguientes conceptos de costo, a saber:**

<p><b><u>El Costo de Pedir</u></b>          Son los valores explícitos o implícitos de la solicitud de los suministros, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formularios</li> <li>➤ Comunicaciones</li> <li>➤ Tiempos de Proceso</li> <li>➤ Personal Administrativo</li> <li>➤ Seguros y</li> <li>➤ Gastos de intermediarios</li> </ul> <p>A mayor número de pedidos mayores costos</p>	<p><b><u>El Costo de su manipulación y manejo:</u></b>          Representado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arrendamientos, depreciaciones de instalaciones de almacenamiento</li> <li>➤ Salarios de manipulación, vigilancia</li> <li>➤ Servicios</li> <li>➤ Obsolescencia</li> <li>➤ Deterioro</li> <li>➤ Otros</li> </ul>
<p><b><u>El costo de la inversión</u></b>          Son los costos de financiación y se tendrá en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si los inventarios están apalancados con recursos de acreedores o con el costo de oportunidad</li> <li>➤ Si el inventario se ha financiado con recursos propios.</li> </ul>	<p><b><u>El costo de no tener existencias</u></b>          Es el costo de oportunidad por no poder atender un pedido en su debido momento          En consecuencia, la aplicación de los anteriores conceptos optimiza los recursos de la empresa garantizando la continuidad en el flujo de la producción y de las ventas.</p>

En la toma de decisiones, el Gerente tendrá en cuenta;

La cantidad de los productos finales para elaborar o comercializar tomando para ello las cifras calculadas en el presupuesto de ventas de la compañía.

El valor y el volumen de los inventarios requeridos para su producción.

Los niveles operativos de producción y/o de ventas.

Los criterios para programar y reprogramar los procesos producción y ventas de la empresa.

De lo anterior se desprende que el proceso para optimizar los inventarios requiere de predicciones o proyecciones, de planificar las operaciones y por

ende de diseñar las acciones pertinentes para calcular el nivel de sus existencias.

En conclusión, la administración de los inventarios es un proceso en el cual intervienen de manera directa diferentes áreas de una empresa, tales como producción, compras, almacén, y entes externos a ella en cabeza de sus proveedores, todos, de una u otra manera apoyan o impiden una buena utilización de estos recursos afectando favorable o desfavorablemente los resultados financieros de la misma.



### EJERCICIO 3

Compruebe por sí mismo sus avances:

1. Tomando como base las operaciones de su empresa, identifique en ellas:  
Sus políticas de Crédito

Plazos que concede y por qué.

Los descuentos que ofrece por pronto pago y por qué.

Los descuentos que ofrece por volumen y por qué.

2. Si no encuentra respuesta a las anteriores preguntas, intente construir los  
parámetros de crédito y cartera para incorporarlos en su empresa

3. Con base en la gestión de Compras de su empresa, elabore un listado de  
proveedores e identifique:

Producto

Nombre de posibles proveedores

Tiempo de resurtido

Descuentos ofrecidos

Precios ofrecidos

Plazos de Pago

Existencias mínimas de productos

Consumo previsto

## 7.9 LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

En el análisis que se viene realizando sobre el Capital de Trabajo, y en relación con el ordenamiento de los recursos de corto plazo, se encuentran las fuentes de financiación, en las cuales se apoyan las empresas para adquirir sus activos corrientes y los posibles orígenes de sus recursos mediante los cuales adquirir y/o financiar, entre otros, su cartera y sus inventarios.

Las Fuentes de Financiación de corto plazo provienen:

**-DE PROVEEDORES** : Las empresas obtienen los elementos requeridos para sus inventarios o para su consumo, con o sin financiación en plazos que no superan normalmente los 150 días,

**-DEL SECTOR ESTATAL**: con los cuales se relacionan en razón del recaudo indirecto de los impuestos de terceros, tales como, IVA y Retención en la Fuente. El IVA se registra en el momento de las ventas, y la Retención en la Fuente en los pagos o registro de la acreencia, para que, de acuerdo con el calendario respectivo, se reintegren al fisco, pudiendo ser utilizados dentro de la masa del capital de trabajo, mientras transcurren dichos plazos.

Así mismo, en la gran mayoría de los conceptos de impuesto, la norma permite la financiación de dichos gravámenes con un costo financiero y unos plazos que pueden ser utilizados por las empresas como fuentes de financiación alternas, aunque costosas para su gestión.

**-DEL SECTOR FINANCIERO** entendiéndose por éste los créditos ofrecidos por entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, con recursos propios o recursos provenientes de redescuento, es decir, de créditos concedidos originalmente por entidades, tales como, IFI o BANCOLDEX, en sus diferentes modalidades.

Dentro de las diferentes alternativas encontramos las siguientes:

**Créditos corrientes o cartera ordinaria** otorgados a corto y mediano plazo para capital de trabajo.

**Cartas de crédito**: son medios para cancelar los productos adquiridos en el exterior dentro de un proceso de importación.

**Créditos para expedición de Aceptaciones Bancarias**, modalidad que le concede crédito al comprador y cancela la compra al vendedor con un

título valor llamado Aceptación Bancaria o Financiera, negociable en el mercado financiero a voluntad del vendedor.

**Arrendamiento Financiero o Leasing:** operación por medio de la cual la entidad financiera adquiere bienes muebles o inmuebles para ser arrendadas a su cliente dentro de un plazo predeterminado, después del cual éste último podrá adquirirlas a un costo equivalente a un porcentaje de su valor original.

**Operaciones de Compra de Cartera o Factoring** en donde la empresa vende en forma definitiva parcial o totalmente sus cuentas por cobrar, con un costo, para obtener liquidez inmediata y no tener que esperar a que sus clientes paguen dentro de los plazos concedidos en la operación comercial.

**Sobregiros Bancarios o Descubiertos de corto plazo** sobre las cuentas corrientes, ya sea pactados o automáticos, de acuerdo con los niveles de autorización impartido por el banco.

**Operaciones con Tarjeta de Crédito:** Con una comisión y/o con un interés, se adquieren bienes o servicios dentro de un cupo de crédito rotativo autorizado por una entidad bancaria o de financiamiento comercial.

- DE OTRAS ENTIDADES DE CREDITO, tales como: Cooperativas de Ahorro y Crédito a través de las cuales y previa afiliación, se accede a cupos de crédito de corto y mediano plazo, de acuerdo con la reglamentación de cada entidad.

Es de hacer notar la existencia de este tipo de entidades nacidas de la asociación de empresarios, en procura de mayor capacidad de negociación en la adquisición de insumos o para la venta de sus productos.

- DEL MERCADO FINANCIERO: Se pueden obtener recursos con la aptación a corto plazo de dineros provenientes de la emisión autorizada de títulos denominados Papeles Comerciales, los cuales cuentan con el aval de instituciones financieras que garantizan el pago oportuno y confiable a sus tenedores. Este tipo de operaciones tiene la gran ventaja de poder adquirir recursos a costos más reducidos que los provenientes de los intermediarios financieros.



## SÍNTESIS

El Capital de Trabajo analiza los aspectos básicos que intervienen en el origen y administración de los recursos de corto plazo de la empresa. Los recursos de corto plazo son los elementos que conforman el Activo Corriente y el Pasivo de Corto Plazo de las empresas.

Una adecuada gestión sobre éstos elementos, permite obtener los recursos necesarios para atender oportunamente sus obligaciones inmediatas, disminuyendo sus costos y por ende, obteniendo una mayor rentabilidad mediante la cual impulse las actividades en el largo plazo.

Son de gran importancia las estrategias de gestión relacionadas con el manejo del Efectivo de la empresa, sus Inversiones de Recursos Temporales, es decir, de los excedentes de liquidez, el manejo y administración de la Cartera o Cuentas por Cobrar de tipo comercial de la empresa y el manejo de los Inventarios o existencias de productos de ésta.

Así mismo, le corresponde al Gerente el análisis de las mejores opciones en materia de Fuentes de Financiación en el corto plazo, identificando en términos generales el objetivo para el cual se solicitan.

Los recursos obtenidos de Pasivos de corto plazo se destinarán a la financiación de Activos Corrientes, buscando una correlación entre el tiempo de exigibilidad de las obligaciones y la realización de los Activos con los cuales pueda cancelar las obligaciones. De esta manera no establecerá obligaciones de corto plazo para financiar Activos Fijos o Permanentes; ni adquisición de Pasivos de largo plazo para financiar Activos Corrientes.

## 8. NUEVAS TENDENCIAS DE LA TEORÍA Y PRÁCTICAS CONTABLES

Si bien es cierto que la teoría contable y su aplicación nacional e internacional no ha tenido gran evolución a través del tiempo, es necesario reconocer que así como el entorno empresarial está cambiando la forma de hacer negocios, también comienza a perfilarse modificaciones en los cálculos, en el proceso de la información contable y financiera y en sus registros.

Para el estudio de estos conceptos, proponemos los siguientes *Objetivos*:

**Al finalizar la lectura del presente tema, el lector estará en capacidad de :**

- **IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO EMPRESARIAL QUE EXIGEN Y ESTIMULAN AL CAMBIO EN LOS PROCESOS DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CIFRAS DE CONTABILIDAD Y DE COSTOS.**
- **EVALUAR LAS ALTERNATIVAS QUE OFRECE LA TEORÍA A NIVEL INTERNACIONAL.**
- **PROPONER NUEVOS ELEMENTOS DE JUICIO QUE COMPLEMENTEN LOS YA CONOCIDOS PARA ASEGURAR, LOS ACIERTOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.**

### 8.1 LOS PROCESOS Y LA CALIDAD EMPRESARIAL

Como se afirma en varios de los temas tratados con anterioridad, la gestión gerencial moderna tiende a la generación de ventajas competitivas sostenibles que le permitan mantenerse exitosamente en dichos ambientes.



Por ello, es indispensable formular, implantar y controlar estrategias para obtener el máximo de efectividad en sus resultados, es decir, eficiencia en la utilización de recursos y eficacia en el alcance de los objetivos propuestos. Si queremos definir e integrar las condiciones descritas en los párrafos anteriores, la palabra adecuada es **CALIDAD**.

Para alcanzar y mantener en una empresa un buen nivel de calidad, se requiere la planeación e implantación de procesos de mejoramiento dirigidos básicamente a los dos pilares que constituyen la calidad, a saber: la *gente* y los *procesos*. En este tema tratamos de precisar las condiciones y características de estas dos variables de la administración contable y financiera.

**El PROCESO**, se define como una secuencia lógica y sistémica de actividades que buscan alcanzar los objetivos previamente establecidos. Este concepto es parte de la gestión de todas las áreas de la empresa integrándolos total y parcialmente con miras a darle al cliente, tanto interno como externo, lo que requiere y necesita.

Considerando los anteriores elementos y si los comparamos con el objetivo de la contabilidad -registrar oportuna y confiablemente las transacciones realizadas en una entidad-, los sistemas y procesos contables no contemplan el registro, ni la elaboración de informes, ni el análisis de los mismos, en función de los procesos de la empresa, sino en función de las áreas y de los productos elaborados por ésta.

Esta diferencia es más profunda en el caso de las empresas de servicios, por la tendencia generalizada de no evaluar ni calcular el costo de las mismas, sino los resultados por áreas, por oficinas o por zonas, etc., aplicando el concepto de centros de costos y centros de resultados.

Frente a las nuevas tendencias contables y financieras, las preguntas que nos asaltan son:

- ¿ **Cómo debemos organizarnos ahora ?**
- ¿ **Cambia la teoría contable y de costos ?**

La respuesta a la primera pregunta es bastante sencilla y consiste en ratificar nuevamente el concepto básico y gerencial de la contabilidad, la cual debe estar construida en sistemas y procesos armónicos con la gestión de la empresa, e impedir que los negocios vayan por un lado y la contabilidad por el otro.

A la segunda pregunta, es importante insistir que la teoría contable y de costos continúa siendo válida y útil en todas las empresas; las únicas variaciones están relacionadas con la forma y el ámbito de su aplicación, es



decir, los sistemas tradicionales se deben actualizar en las tendencias del nuevo orden empresarial buscando adecuar el proceso Contable-Administrativo a la necesidad de los usuarios de la misma.

De acuerdo con lo anterior, es necesario recurrir a un sistema contable y de costos:

Que además de registrar y evaluar los costos y gastos, también registre y evalúe el valor, es decir, el resultado positivo de la gestión, utilizando indicadores específicos de eficiencia.

Que se encuentre inmerso en procesos de mejoramiento continuo ligado al cambio en los procesos de gestión tales como, ventas producción, es decir en las actividades donde se origine la información contable y financiera.

Que evalúe constantemente la gestión de cada una de las actividades del proceso, en coherencia con los objetivos de la empresa.

Que estén al alcance de los equipos responsables del proceso de toma de decisiones.

## **8.2 LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES: EL NUEVO CONCEPTO .**

Los procesos están compuestos por actividades. Las actividades se definen como el conjunto de tareas fundamentales realizadas por individuos y/o equipos, con conocimientos y procedimientos específicos que permitan, con base en información o insumos de entrada, producir datos o productos para la siguiente actividad, o para una clientela.

En el enfoque tradicional de las organizaciones primaba «**quién hacía**» y «**qué tenía que hacer**», mientras que en el nuevo orden las preguntas giran alrededor de «**cómo se están haciendo**» y «**por qué se están haciendo**».

En otras palabras, la nueva tendencia busca la mejora en los individuos a través de la mejora en los procesos; de donde la responsabilidad es factor complementario a la gestión, ofreciendo a cada persona y grupo, capacidad de análisis y comprensión de la eficiencia, y al mismo tiempo sentando las bases de control de la estrategia empresarial.

Para aplicar estos criterios es necesario identificar, analizar, mejorar y asegurar procesos, utilizando, entre otras herramientas, indicadores de gestión. Igualmente, se deben construir sistemas de análisis detallados y precisos,

con características que faciliten la evaluación del proceso mismo y no únicamente de los resultados, siendo coherentes con los sistemas de evaluación de personal, de los procesos de planeación y de presupuestos.

La determinación de los indicadores tendrá como base los factores claves de éxito traducidos en procesos, actividades y operaciones.

Así, la contabilidad estructurada con base en las actividades, ofrece elementos de diagnóstico que describen no solamente costos o gastos imputado a él sino los resultados finales.

Ejemplo: En el análisis tradicional, la Gerencia analiza el valor de la cuenta telefónica frente al presupuesto o a los datos históricos, mientras que el nuevo enfoque, el análisis se realiza frente a los resultados obtenidos por la actividades que originaron dichas llamadas, a saber, ventas, compras, gestión bancaria, etc. Es fácil predecir que el resultado del análisis y la decisión correspondiente serán completamente diferentes.

Cómo debemos utilizar los elementos del diagnóstico?

Básicamente en dos grandes labores :

- Identificar y reducir o suprimir actividades que no generen valor.
- **Manejar la capacidad y la cantidad del valor ofrecido por cada actividad.**

En su aplicación, los procesos de gestión tienden a simplificarse continuamente, exigiendo para ello que los procesos contables inherentes a éstos, también se simplifiquen, es decir, que se valoren todos los elementos de cada actividad sin importar su volumen, que se detecten los puntos claves de la recolección de información, y que se construyan procesos acumulativos de costos mediante el concepto de costeo directo.

### **8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA**

La implantación de un sistema de Contabilidad y Costos por Actividades , previa la evaluación y análisis de sus posibilidades, diseña y planifica su aplicación mediante las siguientes etapas:

ETAPA 1 : Formulación del sistema

El proceso de formulación o planeación del sistema se realiza teniendo en cuenta los siguientes pasos:

**Primer paso:** Identificar cada una de las actividades que guardan relación con el producto o servicio que generen costos.

**Segundo paso:** Identificar las características de la actividad, a saber, su finalidad, sus medios de trabajo y los factores que inciden en la obtención del producto o servicio.

**Tercer paso:** Identificar los medios tecnológicos y procedimientos empleados en las operaciones de cada actividad.

**Cuarto paso :** Calcular y analizar los costos de cada una de las actividades.  
Ejemplo:

- Recepción de mercancía
- Mantenimiento de los equipos
- Almacenaje
- Publicidad
- Cualquier actividad de producción
- Promoción en ventas
- Facturación
- Atención de reclamos

#### ETAPA 2 : Implantación del sistema

Para la puesta en marcha de este sistema es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

Debe hacerse por procesos, comenzando por aquellos que forman parte de los factores claves de éxito de la empresa.

En cada paso del proceso se detallará actividad por actividad y las operaciones correspondientes, sin olvidar ningún elemento.

Debe tenerse en cuenta el cambio cultural que la propuesta requiere.  
Comprometer a los líderes de la empresa en este cambio.

El diseño del sistema de información corresponderá al proceso de gestión



natural de la empresa y será flexible, teniendo en cuenta que se requiere tiempo para que todas las personas conozcan y se familiaricen con los elementos de cambio.

Debe cumplir con los requerimientos y características de todos los procesos que intervienen en el mejoramiento de la efectividad empresarial.

## **8.4 MODELO DEL SISTEMA**

Enseguida presentamos un ejemplo de cómo podría ser la estructura del Sistema de Contabilidad por Actividades en la gráfica No.8.4.1. Consiste en la identificación clara del proceso, su desagregación por actividades y en cada una de ellas, la consideración de elementos y sensores que permitan tomar la información requerida y conocer el valor de los costos y/o gastos incluidos en ella.

Con base en dicha información, la cual de hecho puede ser canalizada por los sistemas formales de contabilidad, se efectúan comparaciones con datos presupuestados que permitan controlar y evaluar la gestión de cada actividad y por ende, generar información soporte en el proceso de toma de decisiones. Estas decisiones pasarán a retroalimentar el proceso en cuestión.

## **SÍNTESIS**

Los métodos y sistemas de control de gestión utilizados comúnmente en la empresas, basados en las técnicas contables tradicionales, deben someterse a un buen análisis a través del cual surjan otras propuestas de estructuración de procesos contables, de costos y de actividades financieros que sean coherentes con la dinámica empresarial.

Los elementos contables siguen siendo validos, pero su dinámica y su gestión debe ser actualizada e involucrada dentro de los cambios culturales de las organizaciones permitiendo asi que la información contable y financiera.

Lejos de convertirse en una arandela legal, impuesta por la normatividad vigente, se transforma en una fuente moderna, oportuna, confiable y útil de la información necesaria para la toma de decisiones gerenciales.

Como apoyo al diseño y aplicación de estos conceptos, les presentamos el desarrollado de soluciones informatizadas, con las cuales se facilita el proceso, tales como :

**CMS-PC :** Desarrollada por ICMS Software Inc en acuerdo con la firma Coopers and Lybrand.

**REVEAL:** Desarrollada por Robin Cooper y Robert Kaplan distribuida por KPMG Peat Marwick.

**TR/AMC:** Desarrollada por la firma Deloitte and touche.

**EASE Y ABC:** Desarrollada por ABC Technologies.

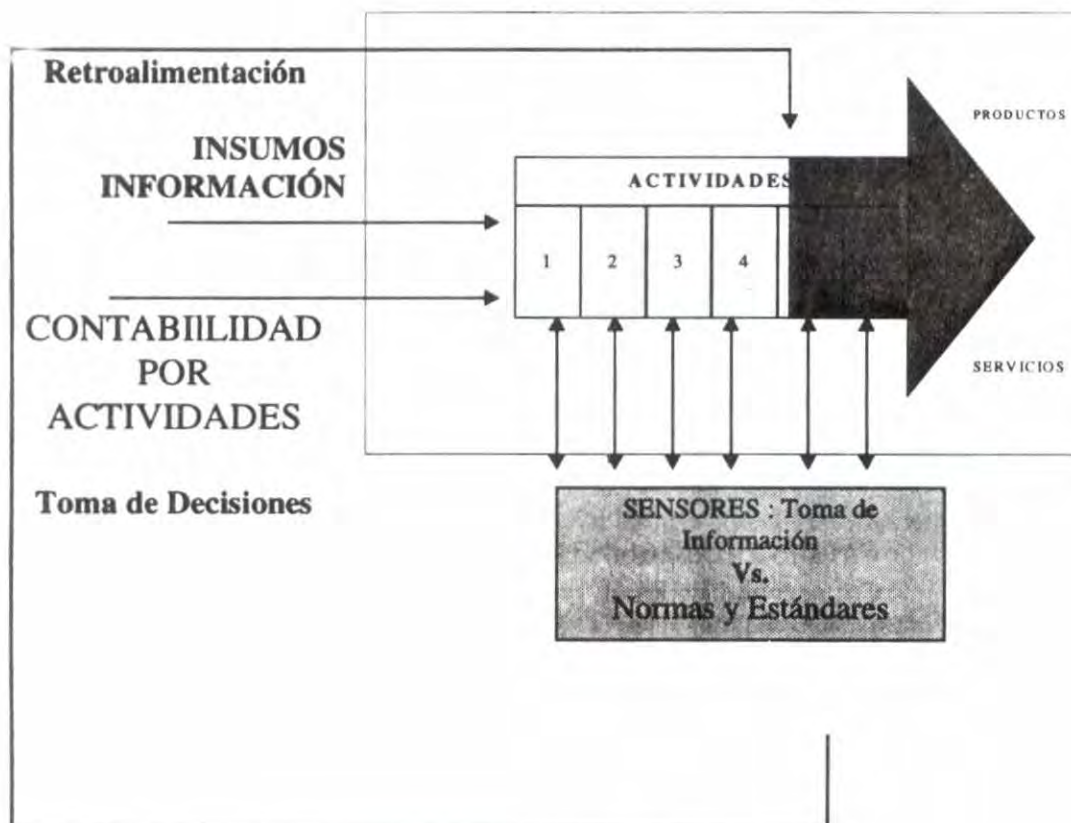
**ACTIVA :** Desarrollada por Price Waterhose.

**NET PROPHET :** Desarrollada en acuerdo con Arthur Andersen.

Los anteriores ejemplos solo tienen la intención de mostrar las diferentes alternativas con que cuenta el empresario para inversiones en estos temas.

## ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR ACTIVIDADES

Gráfica 8.4.1





## **BIBLIOGRAFIA**

W.B MEIGHS, C. JOHNSON, R MEIGHS. Contabilidad, la base para las decisiones gerenciales. 2ª Edición. Mc Graw Hill. 1983.

G. CARRILLO DE ROJOS. Análisis y Administración Financiera. 1ª Edición. 1993.

O. GUTIERREZ RESTREPO. Manual de Costos. Publicado Tomo II. 1994.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Principios y Normas de Contabilidad. Decreto 2649/93.

BACKER Y JACOBSEN. Contabilidad de Costos: Un Enfoque Administrativo y de Gerencia. Mc Graw Hill. 1971.

S. MANTILLA B. Contabilidad y Contaduría. Publicado 1994.

J.F. WESTON, F.F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Quinta Edición. Editorial Interamericana. 1984.

C. VIZCAYA GUARIN. Manual de Contabilidad Administrativa. 1984.

---



Julio de 1996  
Santafé de Bogotá, D.C.

---

Impreso Publicaciones SENA  
Dirección General